

**NACHHALTIGE STRATEGIEENTWICKLUNG UND
ENTSCHEIDUNGSFINDUNG IN NICHT-
PROFIT-ORIENTIERTEN ORGANISATIONEN
AM BEISPIEL VON AIDUCATION INTERNATIONAL**

Verfasserin: Alexandra Spälti

Matrikelnummer: 14-676-894

Studiengang: MSc Business Administration – Major Public and
Nonprofit Management

Hauptbetreuung: Prof. Dr. Mathias Schüz

Ko-Betreuung: Dr. Karin Brunner Schmid

*Schriftliche Arbeit verfasst an der School of Management and Law, Zürcher
Hochschule für angewandte Wissenschaften*

Winterthur 14.06.2019

I. Vorwort und Danksagung

Seit ich mit 19 Jahren ein freiwilliges Praktikum bei einer NPO in Kenia absolvierte, begeistert mich die Thematik des Managements dieser einzigartigen Unternehmensform. Ich habe die Herausforderungen, die knappe finanzielle Ressourcen sowie die verschiedenen Stakeholder mit sich bringen, aus erster Hand erfahren. Leider wurde ich auch schon Zeuge wie ein Unternehmen mit hervorragender Mission durch ineffizienten Mitteleinsatz und unzureichendes Management seine Tätigkeit einstellen musste, worunter vor allem die Leistungsempfänger zu leiden hatten. Mit dem Ziel vor Augen eines Tages NPO bei Managementprozessen zu unterstützen und zu ihrem langfristigen überleben beizutragen, habe ich mich für ein Masterstudium mit der Vertiefung Public und Nonprofit Management an der ZHAW entschieden. Während meines Studiums erhielt ich die Möglichkeit für die Schweizer NPO Aiducation International als Projektmanagerin tätig zu werden. Durch diese Anstellung bot sich die Möglichkeit, das theoretisch erlernte aus dem Studium in der Praxis anzuwenden. Durch die Verbindung von Theorie und Praxis ergaben sich sowohl Mehrwerte für meinen Arbeitgeber wie auch für meine akademische Ausbildung. Diese Synergien wollte ich mir auch für meine Masterarbeit zu Nutzen machen, weshalb ich Aiducation International als Beispiel auswählte. Die Thematik der Nachhaltigkeit habe ich gewählt, da mich vor allem die ökologische Nachhaltigkeit als ausgebildete Gärtnerin mit EFZ schon seit jeher begleitet und begeistert. Das grosse Unternehmen in den letzten Jahren vermehrt Wert auf die Nachhaltigkeit ihrer Aktivitäten legen habe ich deshalb mit grosser Freude beobachtet. Ich habe mir aber schon seit längerem die Frage gestellt, wie wichtig NPO die Nachhaltigkeit ihrer Aktivitäten ist.

In erster Linie möchte ich meiner Betreuungsperson Prof. Dr. Mathias Schüz danken, der mir diese Themenwahl ermöglicht hat und mir auch in schwierigen Phasen der Arbeit stets mit Rat zur Seite stand. Des Weiteren möchte ich mich bei meinem Arbeitgeber für die Zurverfügungstellung wichtiger Informationen, die Bereitschaft das SCR-Modell anzuwenden und für das Experteninterview bedanken. Auch bei der Organisation 4africa möchte ich mich ganz herzlich für die Bereitschaft zu einem Experteninterview bedanken. Zuletzt danke ich meiner Familie für die bedingungslose moralische und finanzielle Unterstützung während der letzten 5 Jahre. Danke, ohne euch hätte ich es niemals von einer Gärtnerin zu einer Absolventin des Masterstudiums geschafft.

II. Management Summary

Der öffentliche Druck auf privatwirtschaftliche Unternehmen nachhaltig zu operieren und sich der sozialen und der ökologischen Verantwortung zu stellen, nimmt in Zeiten des Klimawandels immer mehr zu. Doch nicht nur privatwirtschaftliche Unternehmen, sondern auch Nicht-Profitorientierte Organisationen (NPO) müssen sich diesen, neuen Ansprüchen der Gesellschaft stellen. Es stellt sich die Frage, inwiefern NPO diesen Ansprüchen gerecht werden.

Im europäischen Raum wird jede fünfte Stelle durch eine NPO geschaffen. Der NPO Sektor ist demnach ein wichtiger Bestandteil unserer Wirtschaft. Weiter ist es unter anderem auch der unermüdlichen Arbeit verschiedener NPO zu verdanken, dass Themen wie Menschenhandel, Klimawandel oder auch Armut auf die politische Agenda gesetzt wurden. Das langfristige Überleben des NPO Sektors ist also aus verschiedenen Gründen im Interesse unserer Gesellschaft.

Das Management von NPO ist komplexer Natur, so müssen verschiedene Herausforderungen, wie die knappen finanziellen Mittel, die Multidimensionalität der Organisationsziele sowie die verschiedenen Stakeholder in Einklang gebracht werden, um das langfristige Überleben der Organisation zu sichern.

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit der Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung von NPO. Konkret wird untersucht, welche Instrumente, Methoden und Modelle zur Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung existieren und welchen Einfluss die Nachhaltigkeit auf die Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung von NPO hat. Um diese Fragestellung zu beantworten, werden Experteninterviews sowie eine Fallstudie bei der Schweizer NPO Aiducation International durchgeführt.

Das Studium der Theorie zeigte, dass sich Strategieprozesse und Modelle aus der Privatwirtschaft nur bedingt auf NPO übertragen lassen. Weiter wurde festgestellt, dass nachhaltige Unternehmensführung ein essenzieller Bestandteil modernen Managements ist und wesentlich zum öffentlichen Bild und dem langfristigen Überleben eines Unternehmens beitragen kann.

Die Analyse der Strategie- und Entscheidungsfindungspraxis zweier NPO unterstützt die Erkenntnisse der Theorie insofern, dass NPO vielfach die finanziellen Mittel um eine formale Strategie zu entwickeln fehlen. Weiter kommt diese Arbeit zu der Erkenntnis, dass in NPO abhängig von den vorhandenen Ressourcen verschiedene

Nachhaltige Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung in Nicht-Profitorientierten Organisationen

Entscheidungsfindungsmodelle angewandt werden. Die Arbeit hat aber auch gezeigt, dass die untersuchten NPO, über keine formale Strategie verfügen und die ökologische Nachhaltigkeit nicht in ihre Unternehmensstrategie einbeziehen. Basierend auf diesen Erkenntnissen und der steigenden Bedeutung von ökologischer Nachhaltigkeit wird empfohlen, dass die untersuchten NPO ihre Strategie formalisieren und ökologische, ökonomische und soziale Überlegungen in ihre Entscheidungsfindung einfließen lassen.

III. Abkürzungsverzeichnis

Für ein besseres Verständnis des Kontexts dieser Arbeit, wird das Abkürzungsverzeichnis zu Beginn aufgeführt.

CC	Corporate Citizenship
CSR:	Corporate Social Responsibility
GDMS	General Decision Making Styles
NPO:	Nicht-Profitorientierte Organisationen
PESTEL	Political Economical Social Technological Environmental Legal
PO:	Profitorientierte Organisationen
SCR	Sustainable Corporate Responsibility
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TOWS	Turning Opportunities and Weaknesses into Strengths
UK:	United Kingdom
USA:	United States of America
VUCA	Volatile Uncertain Complex Ambiguous
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Table of contents

I. Vorwort und Danksagung	1
II. Management Summary	2
III. Abkürzungsverzeichnis	4
1 Einführung.....	9
1.1 Problemstellung	10
1.2 Forschungsfragen und Abgrenzungen	11
2 Theoretische Fundierung.....	12
2.1 Der NPO Sektor	13
2.1.1 Definition.....	13
2.1.2 Existenzbegründungen.....	16
2.1.3 NPO Sektor in der Schweiz	17
2.1.4 Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft.....	18
2.1.5 Besonderheiten beim Management NPO	19
2.1.6 Zwischenfazit.....	20
2.2 Die Strategische Planung	21
2.2.1 Definition.....	21
2.2.2 Strategieentwicklung	22
2.2.3 Notwendigkeit von Strategischer Planung	26
2.2.4 Instrumente zur Strategieentwicklung	27
2.2.5 Besonderheiten der Strategieentwicklung von NPO	30
2.2.6 Zwischenfazit.....	32
2.3 Strategische Entscheidungsfindung	33
2.3.1 Definition und historischer Überblick	33
2.3.2 Aufgaben bei der Entscheidungsfindung.....	36
2.3.3 Typen von Entscheidungen	37
2.3.4 Konditionen unter denen die Entscheidung getroffen wird.....	38

2.3.5	Entscheidungsstile	38
2.3.6	Modelle von Entscheidungsfindung	39
2.3.7	Entscheidungsfindung bei NPO.....	42
2.3.8	Zwischenfazit.....	42
2.4	Nachhaltige Unternehmensführung	43
2.4.1	Verantwortung der Unternehmen	44
2.4.2	Ethik und Wirtschaftsethik	45
2.4.3	Theorien und Konzepte ethischer Unternehmensverantwortung	46
2.4.4	Nachhaltigkeit bei NPO.....	51
2.4.5	Zwischenfazit.....	52
2.5	Hypothesen	53
3	Empirischer Teil.....	55
3.1	Untersuchungsgegenstand	56
3.1.1	Vorstellung Aiducation International	56
3.1.2	Tätigkeitsbereich	57
3.1.3	Organisationsstruktur	58
3.1.4	Ziele und Herausforderungen	59
3.1.5	Vorstellung 4africa	60
3.2	Experteninterviews	60
3.2.1	Aufbau des Fragebogens	61
3.3	Fallstudie Expansionsprojekt.....	61
3.3.1	Grund für die Expansion.....	62
3.4	Fallstudie Expansionsprojekt.....	63
3.4.1	Entscheidung 1: Wahl der Förderorganisation	63
3.4.2	Entscheidung 2: Wahl der Zielländer	64
3.4.3	Entscheidung 3: Wahl möglicher Partnerorganisationen	65
3.4.4	Entscheidung 4: Wahl der Partnerorganisation	67

3.5	Einordnung des Expansionsprojekts in SCR	67
4	Analyse und Resultate	68
4.1	Datenaufbereitung	69
4.2	Resultate der Qualitativen Interviews	69
4.2.1	Art der NPO,	69
4.2.2	Strategische Planung	70
4.2.3	Entscheidungsfindung	71
4.2.4	Nachhaltigkeit der Organisation	72
4.2.5	Weitere Erkenntnisse	72
4.3	Analyse des Expansionsprojektes	72
4.3.1	Art der Strategie	72
4.3.2	Entscheidungsfindung im Projekt	73
4.3.3	Nachhaltigkeit des Projektes gemäss SCR-Modell	75
5	Diskussion	76
5.1	Beantwortung der Forschungsfragen und Anwendbarkeit des Conceptual Models	79
5.1.1	Anwendbarkeit Conceptual Model	80
5.2	Limitationen	81
6	Schlussfolgerungen und Implikationen	81
7	Ausblick	82
8	Literaturverzeichnis	84
9	Anhang	93
	Anhang 1: Projektstrukturplan	93
	Anhang 2: Zeitplan	94
	Anhang 6: Auswertungsrater	100

IV. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Drei-Sektoren Modell	14
Abbildung 2: Der Wohlfahrtsmix	15
Abbildung 3: Die Produkt/Markt Matrix von Asnoff	23
Abbildung 4: Die osb-Strategieschleife.....	25
Abbildung 5: Ten-step Strategy Change Cycle	31
Abbildung 6: Typologie zur Nachhaltigkeit von NPO	32
Abbildung 7: A Different Thinking Paradigm for Decision-Making Process	35
Abbildung 8: Einflussfaktoren auf die Entscheidungsfindung	36
Abbildung 9: Modelle von Entscheidungsfindung.....	40
Abbildung 10: Verschiedene Ausprägungen von Verantwortung.....	50
Abbildung 11: Modell von Sustainable Corporate Responsibility.....	51
Abbildung 12: Conceptual Model	54
Abbildung 13: Organigramm	58
Abbildung 14: SCR Aiducation International Expansion	68
Abbildung 15: SCR Aiducation International Expansion	76

1 Einführung

In Zeiten des Klimawandels und der Digitalisierung rückt die Nachhaltige Unternehmensführung immer stärker in den Fokus der strategischen Ausrichtung von internationalen Konzernen. Als Teil dieser «Nachhaltigkeitsbewegung» werden immer mehr sogenannte «Green Products» lanciert und ein Grossteil der Fortune 500 Unternehmen geben an CSR in ihren Geschäftsalltag zu integrieren (Dangelico & Pujari, 2010; Taken Smith & Alexander, 2013). Immer mehr Unternehmen verstehen, dass sie neben ökonomischen Zielen auch ökologische und soziale Ziele in ihre Strategie einbauen müssen, um langfristig bestehen zu können (Weidinger, 2014). Aber welche Rolle spielen die soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit bei nicht-profitorientierten Organisationen (NPO)? Dieser Frage soll in der vorliegenden Arbeit anhand, eines Literaturstudiums, Experteninterviews und eines Fallbeispiels nachgegangen werden.

Der dritte Sektor, also der Sektor, der alle NPO umfasst, hat sich in der Schweiz seit dem 12. Jahrhundert parallel zum privatwirtschaftlichen Sektor entwickelt (Kluge, 2012). Heute sind NPO ein wichtiger Stützpfeiler der Wirtschaft (Liao & Huang, 2016; S. 21). Im europäischen Raum wird sogar jeder fünfte Arbeitsplatz von einer NPO geschaffen (Gössler & Schweinschaller, 2008). Zudem verfolgen NPO vielfach soziale, ethische oder ökologische Ziele und tragen somit zur Nachhaltigkeit unserer Gesellschaft bei. Weiter ist es unter anderem auch der unermüdlichen Arbeit verschiedener NPO zu verdanken, dass Themen wie Menschenhandel, Klimawandel oder auch Armut auf die politische Agenda gesetzt wurden (Gössler & Schweinschaller, 2008; Weidinger, 2014). Darüber hinaus greifen NPOs bei Staats- und Marktversagen ein und kümmern sich um alte, kranke oder sonstig benachteiligte Menschen (ibid.). Das viele NPO ökologische oder soziale Ziele als Unternehmenszweck verfolgen, könnte dazu beigetragen haben, dass die Geschäftspraktiken von NPO bisher kaum zum Gegenstand der öffentlichen Diskussion um Nachhaltigkeit geworden sind (Dangelico & Pujari, 2010). Dennoch hat der öffentliche Druck gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen nachhaltig zu agieren, indirekt auch einen Einfluss auf NPO. NPO sehen sich konstant mit der Herausforderung knapper finanzieller Ressourcen konfrontiert und sind stark von Wohlwollen ihrer Geldgeber abhängig (Anheier, 2005; Schwarz & von Schnurbein, 2005; McDonald, Weerawardena, Madhavaram, & Mort, 2015). Neben privaten Gönnern, zählen zu den wichtigsten Stakeholdern von NPO auch privatwirtschaftliche Unternehmen, die durch Spenden an NPO ihre eigenen Nachhaltigkeitsziele zu verfolgen ersuchen (Daub, Scherrer, & Freccè, 2013). Operieren NPO also nicht im Einklang mit den CSR-

Werten ihrer Geldgeber, riskieren sie die Geldgeber langfristig zu verlieren. Auch NPO müssen deshalb neben ihren primären Organisationsziele vermehrt Wert auf CSR Themen legen. In dieser Arbeit soll untersucht werden, welchen Einfluss die Nachhaltigkeit auf die Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung bei NPO hat. Dazu wird zuerst der Theoretische Rahmen mit dem Fokus auf die Themen NPO, Strategieentwicklung, Entscheidungsfindung und Nachhaltigkeit vorgestellt. Basierend auf der Theorie wird dann ein Modell mit den verschiedenen Einflussfaktoren auf die Nachhaltigkeit einer Entscheidung bei NPO entwickelt. Durch zwei Experteninterviews sowie einer Fallstudie, wird überprüft welche Modelle und Methoden der Theorie in der Arbeitspraxis von NPO Anwendung finden. Abschliessend werden die Ergebnisse analysiert und kritisch begutachtet.

1.1 Problemstellung

Eine der grössten Herausforderungen in der Managementpraxis von NPO stellt das sichern der finanziellen Ressourcen dar (Anheier, 2005; Schwarz & von Schnurbein, 2005; McDonald, Weerawardena, Madhavaram, & Mort, 2015). Da es sich bei Leistungsempfängern und Geldgebern von NPO, im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Organisationen, um zwei unterschiedliche Stakeholder handelt, ist eine der Hauptaufgaben des Managements von NPO die Mittelbeschaffung und das Beziehungsmanagement mit wichtigen Geldgebern (Labaronne & Seger, 2016). NPO sind also unter dem ständigen Druck genügen finanzielle Mittel zu beschaffen und mit diesen die eigenen Ziele möglichst effizient zu erreichen. Eine Möglichkeit die Effizienz zu steigern, ist die Anwendung von Instrumenten zur Strategieentwicklung und strategischer Entscheidungsfindung (Ringbakk, 1972; Ansoff, 1988; Oosthuizen, 2000; Porter M. E., 2001; Schmitt, 2005). Dennoch wenden vor allem viele kleine und mittelgrosse Organisationen auf Grund der hohen finanziellen Investitionen oftmals keine solchen Instrumente an (Stewart, 2004). Ob diese Problematik auch auf kleinere und mittelgrosse NPO zutrifft, ist Gegenstand dieser Arbeit. Zudem soll erarbeitet werden, welchen Einfluss die ökologische, wirtschaftliche und soziale Nachhaltigkeit auf die Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung bei NPO hat. Des Weiteren soll diese Arbeit dem Schweizer NPO Aiducation International dabei helfen, Methoden zur Effizienzsteigerung und Einflussfaktoren auf die Entscheidungsfindung zu identifizieren. Dadurch soll der Organisation zu einem langfristigen Überleben und nachhaltigem Wachstum verholfen werden.

1.2 Forschungsfragen und Abgrenzungen

Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag zu der von Beyes und Jäger (2005) entwickelten Forschungslandkarte zum Thema «Management in NPO» leisten. Die Autoren wiesen in ihrer Forschungslandkarte darauf hin, dass etablierte Theorien über die Entstehung und Existenzberechtigung von NPO nur wenig über das Management in der NPO Praxis aussagen. Weiter wird argumentiert, es brauche einen alternativen Ansatz, um die tatsächliche Management Praxis von NPO abzubilden. Anstatt von bestehenden betriebswirtschaftlichen Theorien auszugehen, sollte die Forschung NPO aus einem neuen Blickwinkel betrachten und die Verhaltensweisen des Managements in diesen Organisationen von Grund auf Untersuchen (Beyes & Jäger, 2005). Die übergeordnete Frage der Forschungslandkarte lautete: *Was bedeutet es, in einer Praxis, die gemeinhin als not-for-profit umschrieben wird, zu managen?*

Um diese Übergreifende Fragestellung in greifbare und untersuchbare Fragen herunterzubrechen haben die Autoren sieben zu untersuchende Unterbereiche identifiziert. Diese sind «Fragen zu gesellschaftlichen Trends», «Fragen zu Herausforderungen des Management im sozialen Netzwerk», «Fragen nach dem Management Kontext verschiedener Wirklichkeiten», «Fragen nach einer Corporate Governance in der NPO-Praxis», «Fragen nach der organisationalen Leistung in der NPO-Praxis», «Fragen nach dem Management von wirkungsvollem strategischem Wandel in der NPO-Praxis» und «Fragen zur Ausbildung von Führungskräften aus der NPO-Praxis».

In dieser Arbeit wird auf die Frage nach dem Management von wirkungsvollem strategischen Wandel in der NPO-Praxis eingegangen. Konkret soll anhand des Beispiels von Aiducation International herausgearbeitet werden, wie die nachhaltige Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung in nicht-profitorientierten Organisationen gestaltet wird. Weerwardena et al. (2010) haben zudem festgestellt, dass der Einfluss von höheren Ansprüchen an die Nachhaltigkeit eines Unternehmens auf die strategischen Prozesse eines NPO noch nicht genügend erforscht wurden. Weiter halten die Autoren fest, dass jede Untersuchung der Nachhaltigkeit bei NPO die einzigartigen operativen Charakteristiken einer NPO berücksichtigen muss (Weerwardena, McDonald, & Sullivan Mort, 2010, S. 348). Um den Einfluss von Nachhaltigkeit auf die Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung im Kontext von NPO zu ermitteln,

wurden in Anlehnung an Beyes und Jäger (2005) und Weerwardena et al. (2010) die folgenden Forschungsfragen entwickelt:

- Was sind die institutionellen Besonderheiten bei der Strategieentwicklung von Aiducation International?
- Wie werden Strategieentscheide bei Aiducation International getroffen?
- Sind die Strategieentscheide bei Aiducation International ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig?

Um Antworten auf diese Forschungsfragen zu finden, wird im nächsten Kapitel ein Überblick über den Theoretischen Rahmen und den Stand der Forschung gegeben.

2 Theoretische Fundierung

In diesem Kapitel wird der theoretische Rahmen, in dessen Themengebiet diese Arbeit fällt genauer erläutert. Der Titel dieser Arbeit gibt bereits Aufschluss über die Themengebiete, die zum besseren Verständnis des Beispiels Aiducation International erst erläutert werden müssen. Als erstes wird ein kurzer Überblick über den NPO Sektor gegeben, danach wird die Thematik der Strategie und Strategieentwicklung, erläutert, gefolgt von einer Erläuterung der Strategischen Entscheidungsfindung. Abschliessend wird noch auf die Bedeutung der Ethik in der Unternehmensführung eingegangen. Der Übersicht halber wurde nach jedem der vier Teile der theoretischen Fundierung ein Zwischenfazit eingefügt.

Um den aktuellen Forschungsstand dieser Themengebiete zu ermitteln sowie wegweisende Studien auf diesem Gebiet zu identifizieren, wurde eine computer-gestützte Literaturrecherche durchgeführt. Dabei wurden neben Google Scholar auch die Onlinedatenbanken Pro Quest, Web of Science, Scopus, Swissbib, Springer, sowie Nebis und Wiso durchsucht. Zur Suche wurden Schlagwörter wie «Dritter Sektor», «NPO Management», «Ethische Unternehmensführung», «Ethik im Unternehmen», «Corporate Sustainability», «Strategisches Management», «Strategic Management Tools», «Strategische Entscheidungsfindung», «Strategie NPO», «Entscheidungsfindung NPO» verwendet. Insgesamt ergab die Suche über fünf Millionen Treffer, wobei einige Studien bestimmt in mehreren Suchergebnissen erschienen. Durch eine kurze inhaltliche Analyse sowie die Einschätzung der Relevanz anhand der Anzahl Zitationen wurden 154 Artikel zur weiteren Analyse gespeichert. Zudem wurde gezielt nach mehrfach zitierten Artikeln gesucht und es wurden Managementbücher aus dem Studium zu Rate gezogen.

2.1 Der NPO Sektor

In diesem Kapitel wird der NPO Sektor vorgestellt und die Besonderheiten dieses Sektors erläutert. Begonnen wird mit einer Definition und Eingrenzung des NPO Sektors, danach werden die wichtigsten Theorien zur Ersterung von NPO wiedergegeben, gefolgt von einer Übersicht über den Sektor in der Schweiz. Abschliessend wird auf die Besonderheiten beim Management von NPO hingewiesen.

2.1.1 Definition

Organisationen, die in erster Linie ethische Ziele und nicht die Gewinnmaximierung verfolgen, werden auch als Nicht-Profitorientierte Organisationen oder im englischen als Nonprofit-Organisations bezeichnet. Der englischsprachige Begriff Nonprofit-Organisation hat gegenüber der deutschen Beschreibung von nicht-Profit Orientierung der Unternehmen den Nachteil, dass er zu Missverständnissen führen kann. Denn NPO dürfen Profite erwirtschaften und müssen dies auch, um ihr Überleben langfristig zu sichern. Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen, dürfen NPO ihre erwirtschafteten Gewinne jedoch nicht ausschütten (Zimmer, 2002). Es handelt sich also eigentlich um Nicht-Profit-ausschüttende Organisationen.

Damit eine Organisation als NPO eingeordnet werden kann, muss sie fünf strukturelle und operationelle Kriterien erfüllen (Salamon & Anheier, 1992). So muss die Organisation eine formale Struktur aufweisen, eine private Trägerschaft haben, keinen Gewinn ausschütten, selbstverwaltend sein und ein gewisses Mass an freiwilligem Engagement aufweisen. Basierend auf dieser Definition, existieren NPO mit verschiedenen Rechtsformen, Zielen und Strukturen. Um ein klareres Verständnis über die Bedeutung von NPO für unsere Gesellschaft zu erlangen, muss der ganze NPO Sektor zusammengefasst und vom staatlichen sowie privaten Sektor abgegrenzt werden.

Eine solche Definition des gesamten NPO Sektors und Abgrenzung von anderen Sektoren bietet das «drei Sektoren Modell». In diesem Modell werden alle Nicht-Profit orientierten Organisationen im «dritten Sektor» zusammengefasst (Helmig, Bärlocher, & von Schnurbein, 2010, S. 15). Der Begriff «dritter Sektor wurde erstmals vom Reporter John H. Filer im Jahre 1975 in diesem Zusammenhang verwendet (ibid.). Die Sektoren eins und zwei umfassen bei dieser Definition den öffentlichen Sektor der staatlichen Institutionen und den erwerbswirtschaftlichen Sektor. Der dritte Sektor wird auch als Ergänzung zu den anderen beiden Sektoren verstanden, dessen Entstehung auf Staats-

Nachhaltige Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung in Nicht-Profitorientierten Organisationen

oder Marktversagen zurückgeführt werden kann. Er beinhaltet wie bereits erwähnt sämtliche NPO unabhängig von Organisationszweck und Rechtsform (ibid.).

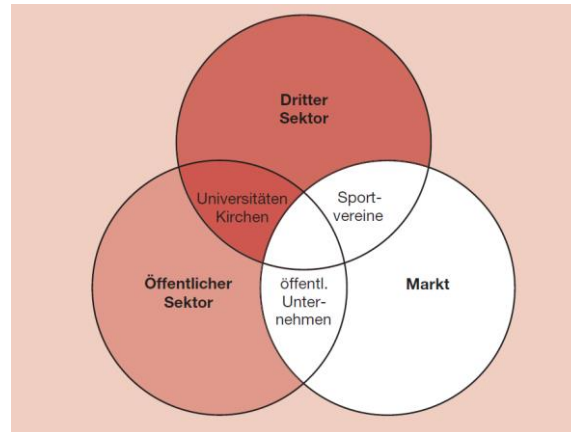


Abbildung 1: Das Drei-Sektoren Modell (Helmig, Bärlocher, & von Schnurbein, 2010)

Eine weitere Definition und Einordnung des NPO Sektors bietet das Wohlfahrtsdreieck. Auch diese Definition verwendet den Begriff «dritter Sektor». Bei dem Wohlfahrtsdreieck befindet sich der dritte Sektor aber im Zentrum zwischen Markt, Gemeinschaft und Staat (Evers & Laville, 2004). Im Gegensatz zu dem Drei Sektoren Modell von wird zudem die Gesellschaft als wichtiger Bestandteil in das Modell eingebunden (ibid.). Die Autoren des Wohlfahrtsdreiecks halten fest, dass sich Organisationen im dritten Sektor häufig in einem Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der Politik, der Bedürfnisse der Bevölkerung und den Praktiken privatwirtschaftlicher Unternehmungen befinden. Sie argumentieren weiter, dass der dritte Sektor die Balance zwischen den anderen drei Akteursgruppen halte, in dem er sich an veränderte Bedürfnisse beispielsweise durch neue Sozialhilfe Reformen anpasse (ibid.).

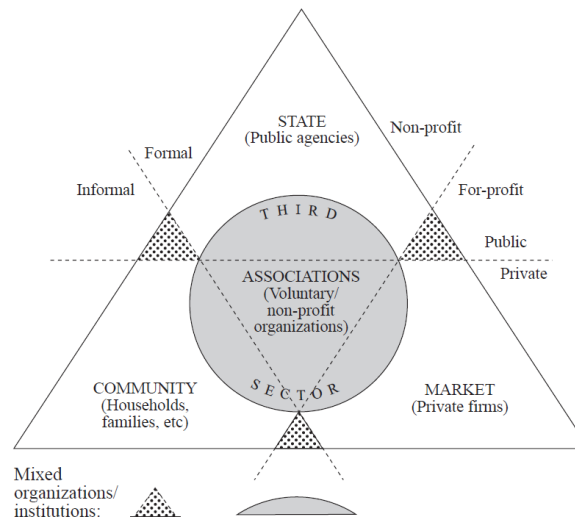


Abbildung 2: Der Wohlfahrtsmix (Evers & Laville, 2004)

Da NPO in ganz unterschiedlichen Bereichen tätig sind und verschiedene Ziele verfolgen, ist es wichtig diese Unternehmen nicht nur als gesamten Sektor mit den privatwirtschaftlichen Unternehmen und dem Staat zu vergleichen, sondern sie auch zu diversifizieren und in verschiedene Kategorien aufzuteilen. Grundsätzlich können NPO anhand ihrer Zweckausrichtungen in Eigenleistungs- und Drittleistungs-NPO eingeteilt werden (Schwarz & von Schnurbein, 2005). Eigenleistungs-NPO fokussieren sich bei ihren Aktivitäten auf die Bedürfnisse ihrer Mitglieder. Beispiele für Eigenleistungs-NPO sind Berufsverbände oder Mitgliedervereine. Drittleistungs-NPO hingegen erbringen Leistungen für eine bestimmte Gruppe von Individuen oder für die Gesellschaft (ibid.). Zu ihnen gehören Umweltschutzorganisationen und karitative Einrichtungen. Eine weitere Möglichkeit der Kategorisierung bietet das von Salamon et al. (1992) entwickelte Modell «Internationale Klassifikation für Nonprofit-Organisationen (ICNPO)». Das Modell basiert auf einer Internationalen Analyse der Tätigkeitsfelder von NPO. Beim ICNPO werden die Organisationen anhand ihres Tätigkeitsgebietes in elf Gruppen unterteilt. Diese Kategorien sind:

- Kultur und Freizeit
- Bildung und Forschung
- Gesundheitswesen
- Soziale Dienste
- Umwelt und Naturschutz
- Wohnungswesen und Entwicklungsförderung
- Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik

- Stiftungs- und Spendenwesen, ehrenamtliche Arbeit
- Internationale Aktivitäten
- Religion
- Wirtschaft und Berufsverbände, Gewerkschaften

Diese Kategorisierung ermöglicht nicht nur die Erfassung der Grösse des gesamten dritten Sektors eines Landes, sondern auch dessen Bestimmung der wirtschaftlichen Dimensionen der Unterkategorien (Helmig, Bärlocher, & von Schnurbein, 2010). Die Kategorisierung nach ICNPO hat allerdings den Nachteil, dass viele NPO in mehrere Kategorien fallen. Beispielsweise ist nach ICNPO eine Organisation, die in einem Drittland eine Schule betreibt und Freizeitbeschäftigung für die Schulkinder anbietet gleich in drei Kategorien von ICNPO.

2.1.2 Existenzbegründungen

In der Literatur finden sich verschiedene theoretische Ansätze, welche die Existenz von NPOs und die Entwicklung eines dritten Sektors in den meisten Zivilgesellschaften zu erklären versuchen. Der Beschrieb sämtlicher Entstehungstheorien des dritten Sektors, ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, weshalb nur die bekanntesten Theorien kurz erläutert werden. Eine sehr prominente Theorie ist die «Theorie der öffentlichen Güter», die bereits in den 1970 Jahren entwickelt wurde (Anheier, 2005). Diese sieht die Entstehung von NPO als eine Reaktion auf Staatsversagen. Die Theorie besagt, dass der Staat versucht sein Angebot an öffentlichen Gütern auf die Bedürfnisse des durchschnittlichen Bürgers anzupassen. Dadurch werden aber die Bedürfnisse der Bürger mit einer überdurchschnittlich hohen Nachfrage nicht vom Staat erfüllt. Diese Lücke zwischen Angebot und Nachfrage wird dann von NPO geschlossen (ibid.). Die Theorie der öffentlichen Güter begründet die Existenz von NPOs also durch eine Nachfrage an öffentlichen Gütern, die nicht durch den Staat gedeckt wird. Neben der Theorie der öffentlichen Güter existieren auch sogenannte «Vertrauensbasierte» Theorien. Diese Theorien begründen die Existenz von NPOs mit der Informationsasymmetrie zwischen Kunde und Anbieter. So ist es beispielsweise für Eltern schwierig, die tatsächliche Qualität einer Kindertagesstätte einzuschätzen. Wird diese Kindertagesstätte aber von einer NPO geführt, vertrauen Eltern eher auf die Qualität als wenn diese von einer Firma mit monetären Motiven geführt würde (Anheier, 2005). Auch die «Entrepreneurship Theorie» versucht die Existenz von NPO und dem dritten Sektor zu erklären, verwendet dabei aber einen ganz anderen Ansatz. So sehen sowohl Vertrauensbasierte Theorien wie

auch die Theorie der öffentlichen Güter die Existenz von NPO als Reaktion von Staat oder Marktversagens (Anheier, 2005). Die Entrepreneurship Theorie hingegen besagt, dass NPO nicht-monetäre Profite wie die Anzahl Gläubiger oder Mitglieder maximieren möchten. So würden NPO häufig in Situationen arbeiten, bei denen Menschen in schwierigen Situationen wie beispielsweise in Krankenhäusern, Seniorenresidenz oder Pflegeheimen sind. Die Entrepreneurship Theorie besagt also NPOs würden aus strategischen Gründen in diesen Gebieten arbeiten, um Gläubige oder Mitglieder zu rekrutieren (Anheier, 2005). Eine weitere Theorie welche die Existenz von NPO zu begründen versucht ist die «Stakeholder Theorie». Die Stakeholder Theorie geht grossenteils auf die Arbeit von Avner Ben-Ner zurück (Anheier, 2005). Wie auch die Vertrauensbasierten Theorien, greift die Stakeholder Theorie die Problematik der Informationsasymmetrie zwischen Käufer und Verkäufer auf. Bei der Stakeholder Theorie wird neben den Vertrauensbasierten Theorien auch die Theorie der öffentlichen Güter in Betracht gezogen. So wird wie bei Hansman (1987) argumentiert, dass NPO von Konsumenten und anderen Stakeholdern der Nachfrageseite gegründet werden, um ihre Kontrolle über die Güter bei Informationsasymmetrie zu maximieren. Die Stakeholder Theorie geht noch einen Schritt weiter und besagt, dass diejenigen Stakeholder, welche am meisten an der Qualität eines Produktes interessiert sind, selbst zu Herstellern dieses Produktes werden, um die Informationsasymmetrie zu umgehen (Anheier, 2005). Kinderkrippen, die von Eltern gegründet werden, sind ein Beispiel für die Entstehung von NPO nach der Stakeholder Theorie.

2.1.3 NPO Sektor in der Schweiz

Wie im vorgängigen Kapitel beschrieben, sind die Theorien zur Existenz von NPOs vielfältig und unterschiedlich. In diesem Kapitel wird nun auf die Entstehung und Entwicklung des dritten Sektors in der Schweiz eingegangen. Auf dem geographischen Gebiet der heutigen Schweiz geht die historisch belegte Existenz von NPO bis ins Mittelalter zurück (Kluge, 2012). So gab es bereits im 12. und 13. Jahrhundert Zünfte, die gewisse Handwerke vereinigen (ibid.). Die Zünfte von damals erfüllten bereits alle fünf der von Salomon und Anheier (1992) identifizierten strukturellen und operationellen Kriterien einer NPO. Das Ziel der Zünfte bestand nicht in der Gewinnmaximierung, sondern in der Sicherung des Lebensunterhaltes der Zunftmitglieder (Degen, 2010). Die Zünfte von damals sind somit als Eigenleistungs-NPO gemäss Schwarz et al. (2005) zu kategorisieren. Neben dem Nachweis der Zünfte für einen mittelalterlichen dritten Sektor

der Schweiz, gibt es auch Belege für Stiftungen zu Gunsten von Mönchen, Armen, Kranken und Studenten, die bereits vor dem 15. Jahrhundert aktiv waren. Diese Stiftungen wären gemäss Schwarz et al. (2005) als Fremdleistung-NPO zu kategorisieren, womit gesagt werden kann, dass auf dem geographischen Gebiet der heutigen Schweiz bereits seit dem Mittelalter ein dritter Sektor mit Fremdleistungs- und Eigenleistungs-NPO existiert. Noch heute spielt der NPO Sektor eine wichtige Rolle für Gesellschaft und Wirtschaft in der Schweiz. Eine in der Schweiz tätige NPO kann die Rechtsform eines Vereins, einer Stiftung, einer Genossenschaft, einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft oder einer gemeinnützigen GmbH haben (Helmig, Bärlocher, & von Schnurbein, 2010). Wobei der Verein die häufigste Rechtsform einer Schweizer NPO ist. Dies liegt auch an der unkomplizierten Gründung eines Vereins, so waren bis im Jahre 2010 knapp 80'000 Vereine in der Schweiz registriert (Gmür, 2010). Auch die Anzahl Stiftungen nimmt in der Schweiz kontinuierlich zu, allein im Jahr 2017 wurden 364 neugegründete Stiftungen registriert, womit die Gesamtzahl der Stiftungen auf 13'129 angestiegen ist (Eckhardt, Jakob, & von Schnurbein, 2018). Die Zahl der Genossenschaften hingegen nimmt in der Schweiz stetig ab. Im Jahr 2013 waren nur noch 9'688 Organisationen mit dieser Rechtsform registriert (Purtschert & Purtschert, 2013). Zu der Kategorisierung des dritten Sektors in der Schweiz gibt es nur sehr vereinzelt Statistiken. In einer Erhebung aus dem Jahre 2005 wurde aber festgestellt, dass Drittleistungs-NPO 68% des dritten Sektors in der Schweiz ausmachen (Helmig, Bärlocher, & von Schnurbein, 2010). In welchen Bereichen des ICNPO die Schweizer NPO tätig sind, ist leider nicht bekannt.

2.1.4 Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft

NPO sind in der Schweiz also schon seit dem Mittelalter vertreten und jedes Jahr werden neue Unternehmen dieser Form gegründet. Der dritte Sektor ist aber nicht nur von historischer Bedeutung für die Schweiz, sondern noch heute ein wichtiger Bestandteil der Schweizer Wirtschaft. NPO erbringen Dienstleistungen, die in dieser Form und Qualität nicht von Staat oder Privatwirtschaft erbracht werden können. Auch das Kapital über das die verschiedenen NPO verfügen ist von enormer Bedeutung für die Schweizer Wirtschaft. So verfügen allein die Stiftungen in der Schweiz über eine Bilanzsumme von über 97 Milliarden CHF (Eckhardt, Jakob, & von Schnurbein, 2018). Zudem ist der dritte Sektor auch ein wichtiger Arbeitgeber in der Schweiz, im Jahre 2005 wurden vom Gesamten dritten Sektor 185'300 Vollzeitstellen geschaffen (ibid).

2.1.5 Besonderheiten beim Management NPO

Der Hauptunterschied zwischen NPO und PO besteht wie in *Kapitel 2.1.1* erwähnt in dem Gewinnausschüttungsverbot der NPO, es dürfen also keine natürlichen Personen am Gewinn der Organisation beteiligt werden. Galaskiewicz (2003) argumentiert, dass dieses Verbot auch einen Einfluss auf die Entscheidungsfindung des Managements hat. So entscheiden Manager von PO nicht allein im Hinblick auf das Wohl der Kunden und der Organisation, sondern wägen auch ihren persönlichen Nutzen von einer Entscheidung ab (Galaskiewicz & Bielefeld, 2003). Die Manager von NPO haben demnach im Gegensatz zu ihren Kollegen aus der für-Profit Branche keinen Anreiz, überpreiste oder qualitativ mangelhafte Produkte zu verkaufen (ibid.). Diese Annahme wird auch von einer Untersuchung aus dem Jahre 1993 gestützt, in der festgestellt wurde, dass die Kosten in Krankenhäusern, die durch eine NPO geführt werden, tiefer oder gleich hoch sind wie in anderen Krankenhäusern und zudem auch weniger «unnötige» Dienstleistungen angeboten wurden (ibid.). Weiter argumentieren die Autoren, dass die unterschiedlichen Management Strategien und Ansätze zwischen PO und NPO nicht auf die Rechtsform der Organisationen zurückzuführen ist, sondern auf die Branche in denen sie operieren und die Konkurrenten in diesen Branchen (ibid.). So dürfen beispielsweise auch PO Kindertagesstätten und Heime für Bedürftige führen, müssten dann aber Steuern auf Ihre Gewinne bezahlen was zu einem Wettbewerbsnachteil führt. Zudem haben die organisationalen Ziele einen Einfluss auf das Management von NPO. Während Manager von PO den ökonomischen Wert ihrer Organisation zu maximieren ersuchen, haben Manager von NPO das Ziel den sozialen Wert ihrer Organisation maximieren (Trivedi & Stokols, 2011). Ein weiterer Unterschied liegt in dem Bedürfnis welches PO und NPO befriedigen möchten. Während PO Kundenbedürfnisse identifizieren und durch ein Produkt befriedigen möchten, identifizieren und befriedigen NPO soziale Bedürfnisse, die durch Staats- oder Marktversagen entstanden sind (Trivedi & Stokols, 2011). Weitere Unterschiede liegen bei der Verantwortungspflicht der Manager. So vertreten Manager von PO die Interessen ihrer Aktionäre und müssen ihnen gegenüber Rechenschaft über die unternehmerischen Aktivitäten ablegen (Helmig & Boenigk, 2012). Manager von NPO hingegen vertreten in erster Linie die Interessen ihrer Mitglieder, Leistungsempfänger aber auch die ihrer Geldgeber (Schwarz & von Schnurbein, 2005). Zudem nennen verschiedene Autoren auch das Management von freiwilligen Mitarbeitern als zentralen Unterschied zwischen dem Management von PO und NPO (Schwarz & von Schnurbein, 2005; Helmig & Boenigk, 2012). Eine weitere

Herausforderung beim Management von NPO liegt in der Beschaffung der finanziellen Mittel, die für den Fortbestand des Unternehmens benötigt werden (McDonald, Weerawardena, Madhavaram, & Mort, 2015). Da die Leistungsempfänger vieler NPO nur über geringe finanzielle Mittel verfügen und die Dienstleistungen von NPO an sich vielfach nicht profitabel sind, sind NPO auf Geldspenden angewiesen (Anheier, 2005). Dadurch müssen NPO nicht nur die Bedürfnisse ihrer Leistungsempfänger erfüllen, sondern auch diejenigen von ihren Geldgebern (McDonald, Weerawardena, Madhavaram, & Mort, 2015). Da die Leistungsempfänger von NPO zudem vielfach nicht für die Leistungen bezahlen, hängen die finanziellen Mittel von NPO nur indirekt mit der erbrachten Leistung zusammen. Deshalb müssen potentielle Geldgeber erst von der guten Leistung der NPO überzeugt werden, ohne dass sie die Leistung selbst bekommen. Durch diese Unterscheidung zwischen Geldgeber und Leistungsempfänger ergeben sich multidimensionale Ziele für NPO (Daub, Scherrer, & Frecè, 2013). Eine weitere Besonderheit bei NPO ist der Stellenwert der Beschaffung der finanziellen Mittel, auch Fundraising genannt. Viele NPO haben mit knappen finanziellen Mitteln zu kämpfen (Labaronne & Seger, 2016). Als Folge hat sich in den letzten Jahrzehnten das Berufsbild des Fundraisers entwickelt (ibid). Die Besonderheiten des Managements von NPO sind also vielfältig und beinhalten strategische sowie operative Themen. In den folgenden Kapiteln wird auf einige Besonderheiten beim Management von NPO genauer eingegangen. So werden die ethischen Grundsätze und Führungsstile, die bei NPO eine wichtige Rolle spielen, sowie die Strategieentwicklung und die Entscheidungsfindung im dritten Sektor genauer erläutert.

2.1.6 Zwischenfazit

Bei NPO handelt es sich um eine Unternehmensform, die keine Gewinne an ihre Mitglieder ausschütten darf, eine formale Struktur aufweist, eine private Trägerschaft hat, selbstverwaltend ist und ehrenamtliche Mitarbeiter beschäftigt (Salomon & Anheier, 1992). Die Gesamtheit aller NPO eines Landes wird als dritter Sektor bezeichnet (Evers & Laville, 2004; Helmig et al., 2010). Die Vielfalt an Unternehmensformen und Zweckausrichtungen im dritten Sektor erschweren es jedoch, einheitliche Konzepte und Theorien für den gesamten Sektor zu entwickeln (Schwarz & von Schnurbein, 2005; Helmig et al., 2010). Weiter gibt es verschiedenste theoretische Ansätze, welche die Entstehung von NPO zu begründen versuchen. Diese reichen von Staatsversagen über Informationsasymmetrie bis zu unternehmerischen Ansätzen (Anheier, 2005). In der

Schweiz existiert der dritte Sektor seit dem 12. Jahrhundert (Degen, 2010; Kluge, 2012). Heute ist der dritte Sektor mit 185'300 Vollzeitstellen und 97 Milliarden CHF Bilanzsumme ein bedeutender Bestandteil der Schweizer Wirtschaft (Eckhardt et al., 2018). Beim Management von NPO müssen die Bedürfnisse der Leistungsempfänger, Mitglieder und Geldgeber befriedigt, der soziale Wert der Organisation maximiert und ein durch Staats -oder Marktversagen entstandenes Bedürfnis befriedigt werden (Schwarz et al., 2005; Trivedi et al., 2011; McDonald et al., 2015). Diese Multidimensionalität, sowie die Beschaffung der benötigten Mittel stellt eine grosse Herausforderung für das Management von NPO dar (Galaskiewicz et al., 2003; McDonald et al., 2015).

2.2 Die Strategische Planung

Die strategische Planung kann als eine Voraussetzung zur strategischen Entscheidungsfindung angesehen werden. Sie erlaubt es, dem Management eines Unternehmens die richtige Strategie durch analytische Methoden zu identifizieren und die Richtung, in welche sich das Unternehmen entwickeln sollte, vorzugeben (Andersen T. J., 2000). Eine Strategie sollte dabei helfen, die Antwort auf die Grundsatzfragen «Wer sind wir?», «Wo wollen wir hin?» und «Wie kommen wir dahin?» zu finden (Kunz, 2006; Bryson, 2011). In diesem Kapitel wird zuerst definiert was eine Strategie ist, danach wird auf die Thematik der Strategieentwicklung eingegangen, gefolgt von einer Argumentation zur Notwendigkeit von strategischer Planung. Danach werden die bekanntesten Instrumente zur strategischen Planung vorgestellt, weiter werden die Besonderheiten der strategischen Planung im dritten Sektor erläutert und das Kapitel in einem Zwischenfazit zusammengefasst.

2.2.1 Definition

Um sich mit der Strategieentwicklung und später mit der strategischen Entscheidungsfindung befassen zu können, muss zuerst der Begriff «Strategie» erläutert werden. Eine Strategie beinhaltet die Analyse der Ist-Situation des Unternehmens, das Unternehmensziels und den Plan wie man das Ziel zu erreichen versucht. (Bryson, 2011). Strategien sind aber auch Grundsatzentscheidungen, die zur Identität einer Organisation beitragen (Dietl, 2018). Zudem soll eine Strategie zum langfristigen Bestehen einer Organisation beitragen und den Unternehmenszweck konkretisieren (Stöger, 2017).

«Eine Strategie beschreibt den Rahmen, innerhalb dessen operative Entscheidungen auf allen Ebenen der Organisation zu treffen sind.» (Dietl, 2018).

Eine etwas ältere aber noch immer aktuelle Definition von Strategischer Planung lautet:

«Formal strategic planning is an explicit and ongoing organizational process with several components, including establishment of goals and generation evaluation of strategies.» (Boyd, 1991)

Beide Definitionen nennen ein zukünftiges Ziel, welches es zu erreichen gilt, als zentralen Aspekt einer Strategie. Wie aus der Definition von Dietl (2018) hervorgeht, werden für verschiedene Ebenen einer Organisation verschiedene Strategien entwickelt. Die Konzernstrategie ist auf oberster Unternehmensebene angesiedelt und bezieht sich auf das Gesamtportfolio der Geschäfte. Eine Geschäftsstrategie hingegen befasst sich mit dem angestrebten Absatz eines Produktes und der Festlegung des Absatzmarktes (Dietl, 2018). Die unterste Ebene der Strategien bilden sogenannte Funktionsstrategien, sie befassen sich mit einzelnen Abteilungen einer Organisation (ibid.). Funktionale Strategien können sich mit dem Vertrieb, dem Marketing, der Produktion oder auch dem Preismodell eines Produktes befassen (Stöger, 2017).

2.2.2 Strategieentwicklung

Die Strategische Planung und Strategieentwicklung ist spätestens seit der Veröffentlichung von Porter's Buch «Competitive Strategy» aus dem Jahre 1980 fester Bestandteil der Management Literatur und Praxis (Baker & Leidecker, 2001). In einem späteren Werk identifizierte Michael Porter (1996) sechs Prinzipien zur strategischen Positionierung eines Unternehmens:

- Das richtige Ziel: Langfristige Investitionsrendite
- Eine Werteproposition, die sich von der Konkurrenz unterscheidet
- Eine einzigartige Wertschöpfungskette
- Kompromisse: Nicht jedes Produkt kann priorisiert werden
- Die Konzernstrategie passt zu allen Abteilungsstrategien
- Kontinuität der Richtung

Bevor ein Unternehmen aber eine Strategie entwickeln kann muss es sich im Klaren sein, welches Ziel es mit der Strategie erreichen möchte. Ansoff hat 1988 in seinem Artikel zur Organisationsstrategie drei mögliche Ziele von Unternehmen identifiziert. Diese sind Wachstum, Stabilität und Erneuerung (Boddy, 2014). Ist das Ziel einer Unternehmung Wachstum, so sollte die Strategie auf den Verkauf von mehr Produkten abzielen. Möchte ein Unternehmen mehr Stabilität erreichen, so sollte es versuchen, eine konstante Menge an Produkten auf einem existierenden Markt zu vertreiben. Eine Erneuerungsstrategie

wiederum wird häufig dann angewandt, wenn ein Unternehmen Probleme hat mit den existierenden Produkten genügend Umsatz zu generieren. Ansoff (1988) erarbeitete neben den Möglichen Zielen auch eine Produkt/Markt Matrix die aufzeigt wie die gewünschten Ziele; Wachstum, Stabilität und Erneuerung erreicht werden können.

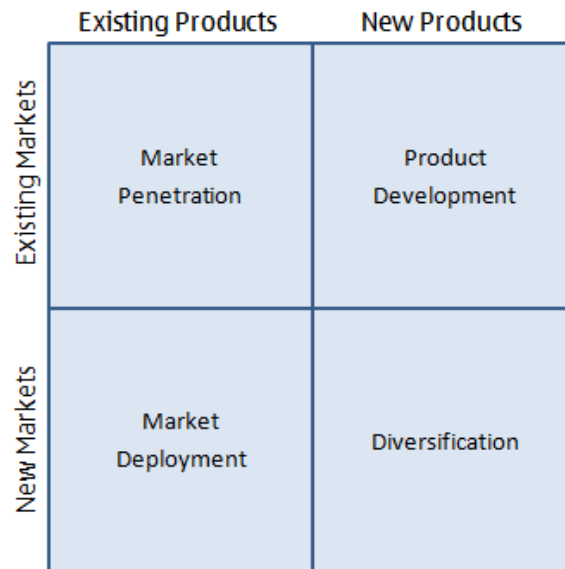


Abbildung 3: Die Produkt/Markt Matrix von Ansoff (1988) (Boddy, 2014)

Gemäss Ansoff kann eine Firma das Wachstumsziel verfolgen in dem sie sich auf einen oder mehrere der Quadranten fokussiert. Stabilität kann durch einen Fokus auf die existierenden Märkte mit den existierenden Produkten erreicht werden. Das Ziel der Erneuerung wiederum kann durch eine Veränderung des Fokus erreicht werden, indem sich die Firma beispielsweise aus einem Markt zurückzieht, dafür aber in einen neuen Markt eintritt (Boddy, 2014). Nachfolgend werden die verschiedenen Strategien, die ein Unternehmen in jedem Quadranten der Produkt-/ Markt Matrix wählen kann, genauer erläutert.

Existierende Märkte und Produkte

In diesem Quadranten gibt es die Möglichkeit zur Marktpenetration, der Konsolidation oder dem Rückzug aus dem Markt. Möchte eine Firma ihre Marktpenetration erhöhen, so kann sie dies durch eine Reduktion der Preise, eine Erhöhung der Werbung oder einer Verbesserung des Vertriebs erreichen. Auch eine Konsolidationsstrategie kann in diesem Quadranten zum Einsatz kommen. Sie hat das Ziel die existierenden Marktanteile der Organisation zu schützen, dies kann durch eine Effizienzsteigerung oder durch die Übernahme anderer Unternehmen erreicht werden. Eine weitere Strategie besteht im

Rückzug aus dem existierenden Markt, zu dieser Strategie wird bei zu starker Konkurrenz geraten, um die Verluste so gering wie möglich zu halten. (Boddy, 2014).

Existierende Märkte und neue Produkte

Dieser Quadrant setzt eine Produktenwicklung des Unternehmens voraus. Durch die Produktenwicklung können Firmen die Vorteile eines bekannten Marktes geniessen und gleichzeitig neue Produkte testen, sowie auf ändernde Konsumentenbedürfnisse eingehen. Die Produktentwicklung ist allerdings auch eine sehr kostenintensive Strategie (Boddy, 2014).

Neue Märkte und existierende Produkte

Dieser Quadrant beschreibt die Strategie der Marktentwicklung. Marktentwicklung ist eine Wachstumsstrategie, die es einem Unternehmen erlaubt mit existierenden Produkten in neue Märkte zu expandieren. Zudem können durch diese Strategie neue Konsumentengruppen für ein Produkt, das in anderen Märkten nicht mehr attraktiv ist, erschlossen werden (Boddy, 2014).

Neue Märkte und Produkte

Die Strategie in diesem Quadranten wird auch häufig als Diversifikationsstrategie bezeichnet. Eine Diversifikation kann durch eine horizontale Integration erreicht werden, wenn sich das Unternehmen entscheidet, ihr Wissen und ihre Kontakte für das Anbieten neuer Produkte zu nutzen. Von einer vertikalen Integration spricht man, wenn die Organisation einen weiteren Schritt in der Wertschöpfungskette selbst übernimmt. Zum Beispiel wenn ein Getränkehersteller entscheidet seine PET-Flaschen selbst herzustellen. Es besteht auch die Möglichkeit einer unabhängigen Diversifikation. Diese beinhaltet die Entwicklung eines für die Organisation völlig neuen Produkts für einen ihr völlig unbekannten Markt.

Hat eine Organisation entschieden, welches Ziel sie verfolgen möchte, sollte sie eine Strategie entwickeln, um dieses Ziel zu erreichen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten für Unternehmen eine Strategie zu entwickeln. Dietl hat vier Möglichkeiten identifiziert; die intuitiven Entscheidungen, die Experten-orientierte Strategie, die evolutionäre oder inkrementale Strategie und die Strategie als periodisch erneuerte, gemeinschaftliche Führungsleistung (Dietl, 2018). Dietl fokussiert sich bei seiner Klassifizierung der Strategieentwicklung stark auf den Entscheidungsträger, also die Experten oder Führungspersönlichkeiten. Neben den verschiedenen Anwendungsebenen einer Strategie (vgl. Kapitel 2.2.1) und den involvierten Entscheidungsträger bei der

Strategieentwicklung, spielt aber auch das Modell der Strategie eine wichtige Rolle für die Strategieentwicklung. So muss zwischen linearen Strategien, adaptiven und interpretativen Modellen unterschieden werden. (Chaffee, 1985). Das Lineare Modell, ist ein sehr weit verbreitetes Modell. Es stellt die Planung der Strategie in den Mittelpunkt und beschreibt die Entwicklung einer Strategie als ein Prozess von aufeinanderfolgenden Schritten, die zu einem Organisationserfolg führen werden (ibid.). Ein Beispiel für das Lineare Modell der Strategieentwicklung ist die Strategieschleife (Dietl, 2018). Dietl (2018) hat den Prozess der Strategieentwicklung in sieben Phasen unterteilt:

1. Diagnose der Ausgangssituation
2. Die Zukunft erfinden
3. Entscheidung zwischen Strategieoptionen
4. Das Zukunftsbild ausarbeiten
5. Die Organisation der Organisation
6. Gestaltung eines strategischen Controllingsystems
7. Strategieimplementierung



Abbildung 4: Die osb-Strategieschleife (Dietl, 2018)

Das lineare Modell der Strategieentwicklung weist allerdings auch einige Schwächen auf, so basieren die meisten linearen Strategieentwicklungsmodelle auf Voraussagen über ein in der Zukunft eintreffendes Ereignis und der Vorbereitung auf dieses Ereignis (Chaffee, 1985). Um eine gute lineare Strategie entwickeln zu können, muss also die Zukunft sehr gut vorausgesagt werden, oder viele verschiedene Szenarien entwickelt werden (ibid.). Letzteres ist natürlich sehr aufwändig und in unserer VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) Welt auch sehr schwierig. Bei dem adaptiven Modell der

Strategieentwicklung hingegen analysiert eine Organisation ihr internes und externes Umfeld kontinuierlich, um die eigene Strategie immer wieder an die äusseren Einflüsse anzupassen. Somit wird beim adaptiven Modell weniger Wert auf Vorhersagen gelegt. Es wird von der Organisation erwartet, das Umfeld kontinuierlich zu beobachten und schnell und dynamisch auf Veränderungen reagieren zu können (ibid.). Interpretative Strategien befassen sich im Gegensatz zu adaptiven Strategien nicht damit sich der Umwelt bestmöglich anzupassen und sich mit ihr zu verändern. Bei interpretativen Strategien geht es wie bei linearen Strategien darum, wie man mit dem Umfeld umgeht. Konträr zu linearen Modellen fokussieren sich interpretative Strategien aber auf die Kommunikation mit dem Umfeld und der Darstellung des eigenen Unternehmens (Chaffee, 1985).

2.2.3 Notwendigkeit von Strategischer Planung

In den vorherigen Kapiteln wurde erläutert was eine Strategie ist, auf welchen Unternehmensebenen Strategien entwickelt und angewandt werden und welche Modelle der Strategieentwicklung existieren. Aber wozu benötigt ein Unternehmen überhaupt eine Strategie? Namhafte Management Autoren vertreten die Ansicht, dass Methoden zur strategischen Planung wie eine Wettbewerbs- oder Umweltanalyse zu einer verbesserten Unternehmensperformance beitragen (Ansoff, 1988; Oosthuizen, 2000; Porter, 2001). Weiter besagen verschiedene Theorien, wie die Kontingenztheorie und der Ressourcenabhängigkeitsansatz, dass das Überleben eines Unternehmens davon abhängt, wie gut es sich auf wechselnde Umwelteinflüsse einstellen kann. Gemäss verschiedenen Autoren kann die Entwicklung einer Strategie, einem Unternehmen dabei helfen, sich besser auf diese Umwelteinflüsse vorzubereiten (Ringbakk, 1972; Schmitt, 2005). Die strategische Planung benötigt allerdings auch viele Ressourcen, es müssen Daten gesammelt, Vorhersagen getroffen und Modelle möglicher Szenarien entworfen werden (Boyd, 1991). Diese intensive Auseinandersetzung mit möglichen künftigen Szenarien sollten also Unternehmen, die sich mit strategischer Planung befassen, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Unternehmen ohne strategische Planung verschaffen. Wissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Thema liefern allerdings widersprüchliche Ergebnisse. Boyd (1991) überprüfte dies in einer Metaanalyse von 29 anderen Studien die insgesamt 2496 Organisationen untersuchten. Dabei verwendete er die Variablen «Formaler Planungsprozess» und «empfundene Relevanz von Planung» zur Messung von strategischer Planung. In seiner Analyse stellte er einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Ertragssteigerung und Strategischer Planung fest. Es sollte

allerdings erwähnt werden, dass es auch Studien in seiner Stichprobe gab, die keinen oder sogar einen signifikant negativen Effekt von strategischer Planung auf die Ertragssteigerung feststellten (ibid.). Weiter konnte Boyd (1991) in seiner Untersuchung nur einen minimalen Zusammenhang von strategischer Planung und der gesamten Unternehmensperformance feststellen. Baker et al. (2001) hingegen, stellten bei ihrer Untersuchung von Kalifornischen Tomatenproduzenten einen starken Zusammenhang zwischen der Verwendung von strategischer Planung und Kapitalrendite fest. Auch Campbell (2010) stellte in ihrer Untersuchung einen positiven Zusammenhang zwischen der Verwendung von Instrumenten zur strategischen Planung und Unternehmensperformance fest. Es lässt sich also vermuten, dass die strategische Planung einen positiven Einfluss auf die Leistung von Unternehmen haben kann.

2.2.4 Instrumente zur Strategieentwicklung

Die Analyse des Unternehmens und dessen Umfeldes ist der erste Schritt der Strategieentwicklung (vgl. Kapitel 2.2.2). In der Managementpraxis werden verschiedenste Instrumente zur Analyse des Unternehmensumfeldes angewandt. Der Umfang dieser Arbeit lässt es nicht zu, auf alle Instrumente genauer einzugehen, weshalb in diesem Kapitel ein kurzer Überblick über einige, der am häufigsten verwendeten Instrumente gegeben wird. Prinzipiell muss zwischen der Analyse des externen Unternehmensumfeldes, sowie der internen Analyse einer Unternehmung unterschieden werden. Zu den Instrumenten für die externe Analyse zählen das Fünf-Kräfte-Modell und die PESTEL, sowie die Wettbewerbsanalyse. Die Balanced Score Card, die SWOT und die TOWS Analysen verbinden hingegen die interne und die externe Analyse miteinander. Untenstehend werden die genannten Instrumente vorgestellt und auf ihre Stärken und Schwächen hingewiesen.

2.2.4.1 Wettbewerbsanalyse

Die Wettbewerbsanalyse ist, wie der Name schon sagt, ein Instrument, um die Mitbewerber und Konkurrenten eines Unternehmens zu erfassen, ihre Ziele zu identifizieren und nächsten Schritte vorherzusehen (Bergen & Peteraf, 2002). Die Wettbewerbsanalyse hilft auch dabei die eigenen Produkte von den Angeboten der Konkurrenz zu differenzieren und einen Zielmarkt zu identifizieren sowie sich am Markt zu positionieren (ibid.). Der Vorteil einer Wettbewerbsanalyse ist es, sich in die Konkurrenz hinzuversetzen und ihr bestenfalls einen Schritt voraus zu sein. Der Nachteil dieser Analyse besteht darin, dass sie auf subjektiven Einschätzungen über das mögliche

Verhalten einer anderen Unternehmung beruht (ibid.). Die Unternehmen unter normalen Umständen aber nicht über genügend Informationen über die Wettbewerbsvorteile der Konkurrenten informiert sind, bleibt die Wettbewerbsanalyse ein ungenaues Instrument.

2.2.4.2 *Five Forces*

Das Fünf-Kräfte Modell befasst sich wie die Wettbewerbsanalyse mit dem externen Umfeld des Unternehmens. Im Gegensatz zur Wettbewerbsanalyse werden bei diesem Modell neben den Konkurrenten aber auch die Konsumenten, mögliche neue Anbieter, die Lieferanten und Ersatzprodukte in die Analyse miteinbezogen. Das Fünf-Kräfte Modell wurde von Porter (1979) zur Analyse der Branchenstruktur entwickelt. Es ist eines der bekanntesten Modelle zur Strategieanalyse und der strategischen Planung (Boddy, 2014). Mittels dem Fünf-Kräfte Modell werden die Kräfte, die die Wettbewerbslandschaft einer Branche bestimmen, analysiert und evaluiert. Ziel des Modelles ist es, einen ganzheitlichen Überblick über die Wettbewerbslandschaft der Branche zu erhalten und daraus die eigene strategische Position zu beurteilen und mögliche Wettbewerbsvorteile zu identifizieren. Das Modell besagt auch, dass Erfolg eines Unternehmens, bis zu einem gewissen Grad von der Marktstruktur abhängig ist (ibid.). Ein Nachteil dieses Modells liegt darin, dass sich nicht alle Unternehmen klar einem Markt zuordnen lassen. So ist beispielsweise Amazon in mehreren Märkten tätig, was die Anwendung von dem Fünf-Kräfte Modell erschwert.

2.2.4.3 *PESTEL*

Die PESTEL-Analyse, auch Umweltanalyse genannt ist ebenfalls eine Methode zur Analyse des externen Unternehmensumfeldes. Bei einer PESTEL-Analyse wird die Unternehmensumwelt auf der Makroebene analysiert (Boddy, 2014). Zu dieser gehören politische, wirtschaftliche, soziokulturelle, technologische, umwelttechnische und rechtliche Einflüsse des Unternehmens. Eine Umweltanalyse ist essenziell, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen, Chancen frühzeitig zu nutzen und Risiken zu vermeiden (Yüksel, 2012). Die PESTEL-Analyse hat zwei grundsätzliche Funktionen für ein Unternehmen, einerseits ermöglicht die PESTEL-Analyse die Identifikation des Umfeldes, in dem eine Firma operiert. Zweitens liefert die Analyse Informationen, die das Unternehmen nutzen kann, um mögliche Zukunftsszenarien herzuleiten und sich strategisch optimal zu positionieren (Yüksel, 2012). Ein Nachteil der PESTEL-Analyse besteht darin, dass sie im Gegensatz zur SWOT keine Verbindung zwischen interner und

externer Analyse herstellt. Weiter sind die durch eine PESTEL gesammelten Daten meistens qualitativer Natur und lassen sich nur schwer quantifizieren (ibid.).

2.2.4.4 SWOT

Die SWOT-Analyse ist ein weit verbreitetes Instrument, das seit den 1960er Jahren zur strategischen Planung verwendet wird. Mittels einer SWOT werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren für eine Organisation, eine Abteilung oder von einem Team gesammelt (Ghazinoory, Abdi, & Azadegan-Mehr, 2011). Die Stärken und Schwächen Dimensionen einer SWOT beziehen sich auf Organisationsinterne Faktoren, die Chancen und Gefahren wiederum beziehen sich auf externe Einflüsse. Eine SWOT-Analyse hilft Organisationen einen besseren Überblick über ihr internes und externes Organisationsumfeld zu erlangen (Hill & Westbrook, 1997). In einer Umfrage bei 520 amerikanischen Firmen aus dem Jahr 2006, wurde die SWOT, nach der Wettbewerbsanalyse als das zweitmeist verwendete Planungsinstrument identifiziert (Fehring, Hohhof, & Johnson, 2006). Der Hauptvorteil einer SWOT liegt in der einfachen Anwendung des Instrumentes (Ghazinoory, Abdi, & Azadegan-Mehr, 2011). Die SWOT weist aber auch einige Unzulänglichkeiten auf, so dient sie allein zur Identifikation von Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren, ohne diese zu priorisieren oder miteinander zu verknüpfen (Phadermrod, Crowder, & Wills, 2016).

2.2.4.5 TOWS

Die TOWS Analyse, auch TOWS Matrix genannt, ist eine Weiterführung der SWOT Analyse (Ghazinoory, Abdi, & Azadegan-Mehr, 2011). Das Akronym steht für «Turning Opportunities and Weaknesses into Strengths». Bei einer TOWS werden die, bei der SWOT identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren miteinander kombiniert. So wird versucht in sogenannten S-O Strategien, die Stärken der Organisation mit einer Chance zu verbinden. In sogenannten S-T Strategien wiederum wird versucht die eigenen Stärken zu nutzen, um Gefahren zu meistern (Trainer, 2004). Ein Nachteil der TOWS ist, dass sie auf der Wahrnehmung der Entscheidungsträger und nicht Kennzahlen beruht.

2.2.4.6 Balanced Scorecard

Wie die SWOT und TOWS verbindet auch das Instrument der Balanced Scorecard das externe mit dem internen Unternehmensumfeld, geht dabei aber noch genauer auf die Leistungen einzelner Abteilungen des Unternehmens ein. Die Balanced Scorecard wurde erstmals von Robert Kaplan und David Norton im Jahre 1992 beschrieben. Die Autoren

entwickelten die Methode der Balanced Scorecard, um Unternehmen einen Überblick über die finanzielle, innovative und operative Entwicklung ihres Geschäftes sowie Auskunft über die Kundenzufriedenheit zu geben (Kaplan & Norton, 1992). Um die Balanced Scorecard zu beschreiben, vergleichen die Autoren eine Unternehmung mit einem Flugzeug, wobei die Manager die Piloten sind und die Balanced Scorecard wichtige Informationen zu Treibstoffverbrauch und Flughöhe liefert. Im Gegensatz zu der SWOT und der TOWS hat die Balanced Scorecard den Vorteil, dass sie quantitative Informationen über die Situation eines Unternehmens wiedergibt. Dies ermöglicht strategische Entscheidungen basierend auf quantitativen anstatt qualitativen Daten (ibid.). Ein weiterer Vorteil der Balanced Scorecard ist, dass sie auch die Vision und Mission sowie künftige finanzielle Ziele der Organisation miteinbezieht (Mooraj, Oyon, & Hostettler, 1999). Die Implementierung einer Balanced Scorecard Analyse ist aber auch sehr ressourcenintensiv, weshalb viele Organisationen nicht in der Lage sind eine Balanced Scorecard einzuführen (ibid.).

2.2.5 Besonderheiten der Strategieentwicklung von NPO

Die Strategieentwicklung von NPO wurde in der bisherigen Management Literatur nur am Rande behandelt (Helmig, Jegers, & Lapsley, 2004; von Eckartstein & Simsa, 2004; Kunz, 2006; Gratton, 2018). Die vielen unterschiedlichen Formen von NPO, deren Komplexität und die Individualität erschweren die Erstellung von allgemein anwendbaren Modellen (Kunz, 2006). Kunz kam in seiner Studie zum Schluss, dass sich klassische Strategieansätze nicht auf NPO übertragen lassen. Er führt dies auf die Besonderheiten des Managements von NPO zurück. Ein wesentlicher Unterschied zwischen NPO und PO, den es in der Strategieentwicklung zu berücksichtigen gilt ist, dass der Organisationszweck und das Interesse der Kunden bei NPO im Optimalfall deckungsgleich sind, während diese bei PO im Konflikt zueinander stehen (Kunz, 2006). Zu den Merkmalen bei der Strategieentwicklung von NPO zählt auch der Einfluss von Interessensgruppen, sowie dem Board und die Herausforderung der Erfolgsmessung bei NPO (Gmür, 1999). Auch Bryson (2011) erachtet die verschiedenen Interessensgruppen als Besonderheit bei der Strategieentwicklung von NPO. Er entwickelte eines der wenigen Modelle zur Strategieentwicklung von NPO (vgl. *Abbildung 5*). Auffallend bei seinem Modell ist der Fokus auf die Interessensgruppen, so sollte eine NPO laut Bryson während der Entwicklung einer Strategie elf unabhängige Stakeholder Analysen durchführen.

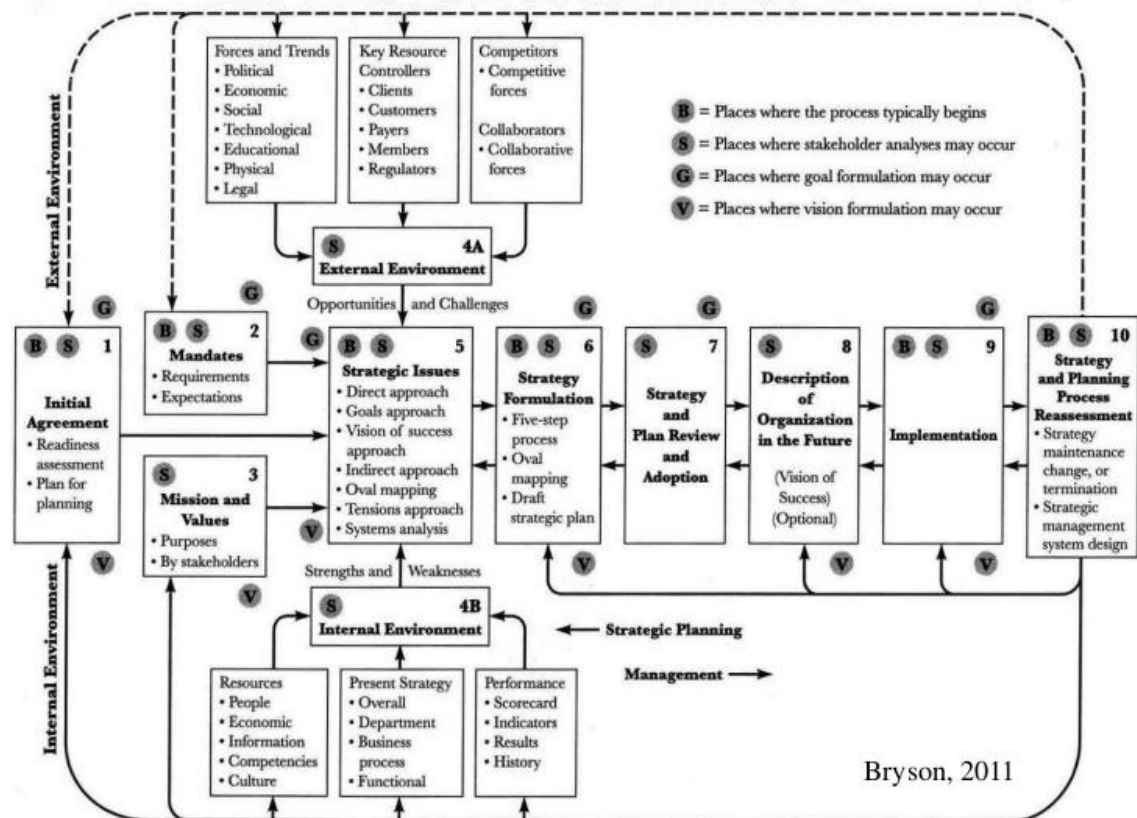


Abbildung 5: Ten-step Strategy Change Cycle (Bryson, 2011)

Ein Nachteil des Modells von Bryson ist der grosse Aufwand, der mit der Anwendung des Modells verbunden ist. Wie in Kapitel 2.1.5 beschrieben, sind zwei Herausforderungen von NPO die knappen finanziellen und zeitlichen Ressourcen. Die Implementierung von Brysons Modell setzt aber das Vorhandensein genau dieser Ressourcen voraus. Eine weitere Besonderheit, ist die Multidimensionalität, welche eine Strategie für NPO zu berücksichtigen hat. Es gibt nicht nur ein klares Ziel wie beispielsweise die Gewinnmaximierung bei PO (von Eckartstein & Simsa, 2004). Vielmehr müssen ebenso soziale Ziele und die Bedürfnisse der Leistungsempfänger bei der Erarbeitung einer Strategie berücksichtigt werden (Edwards, 2011). Dennoch sind die knappen finanziellen Mittel eine grosse Herausforderung für NPO und sollten in der Strategieentwicklung berücksichtigt werden (vgl. Kapitel 2.1.5). Ein weiteres Modell zur Strategieentwicklung von NPO stammt von McDonald et al. (2015). Die Autoren argumentieren, dass eine Strategie bei NPO das Ziel haben sollte, die Organisation erfolgreich zu machen. Als erfolgreich gilt eine NPO laut den Autoren, wenn sie ihre Mission verfolgen kann. Dazu benötigt eine NPO einerseits eine klare Mission, die ein soziales Bedürfnis erfüllt und andererseits die finanziellen Mittel, um diese Mission zu erfüllen (ibid.). Basierend auf dieser Annahme erarbeiteten die Autoren eine Typologie

Nachhaltige Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung in Nicht-Profitorientierten Organisationen

von Strategien die NPO wählen können, um fiskalische und soziale Nachhaltigkeit zu erreichen.

<i>Social</i> High	<i>CELL IV (Shoe String)</i> Fees for service Commercial ventures Sponsorship Contract fees Membership dues Foundations Fundraising Grants Marketing communication Increased volunteerism In-kind donations Strategic alliances	<i>CELL III (Exemplary)</i> Maintain current strategy Monitor environment for change Proactively innovate to maintain competitive position
<i>Need</i> Low	<i>CELL I (Double Jeopardy)</i> Fees for service Sponsorship Membership dues Fundraising Marketing communication Increased volunteerism In-kind donations Strategic alliances Redefine mission Service efficacy Networking Strategic renewal Merger Public relations Education Cross promotion Low Financial	<i>CELL II (So What)</i> Redefine mission Service efficacy Branding Networking Strategic renewal Merger Public relations Education Cross promotion High Performance

Abbildung 6: Typologie zur Nachhaltigkeit von NPO (McDonald et al., 2015; S.976)

Die Dimensionen der Typologie von McDonald et al. beschreiben NPO mit starker/schwacher sozialer Mission auf der vertikalen Achse und NPO mit starker/schwacher monetärer Performance auf der horizontalen Achse. Die Autoren argumentieren, dass eine NPO mit schwacher, oder schlecht formulierter sozialer Mission einen Wettbewerbsnachteil gegenüber einer Organisation mit guter Mission hat. Weiter argumentieren sie, dass auch die finanzielle Stabilität einen Einfluss darauf hat, ob eine Organisation ihre Mission erfüllen kann. Die Autoren gehen noch einen Schritt weiter, indem sie verschiedene Strategien präsentieren, die NPO zu einer höheren finanziellen Stabilität oder nachhaltigeren Mission verhelfen sollen. Ein Nachteil dieses Modell liegt allerdings, in der Messbarkeit der Faktoren, so kann es für eine Organisation schwierig sein, den gesellschaftlichen Wert der eigenen Mission festzustellen.

2.2.6 Zwischenfazit

Eine gute Strategie beinhaltet die Ist-Situation eines Unternehmens, das Unternehmensziel und den Plan wie man dieses Ziel erreichen will (Kunz, 2006; Bryson, 2011). Zudem trägt eine gute Strategie zur Identität der Organisation bei und konkretisiert den Unternehmenszweck (Stöger, 2017; Dietl, 2018). Verschiedene Autoren

argumentieren, dass die strategische Planung und die Auseinandersetzung mit möglichen zukünftigen Szenarien langfristig positive Auswirkungen auf die Unternehmensleistung hat und zum längeren bestehen einer Organisation beiträgt (Ringbakk, 1972; Ansoff, 1988; Oosthuizen, 2000, Porter, 2001; Schmitt, 2005; Bryson 2011; Boddy 2014). Es gibt allerdings auch Metaanalysen, die keinen oder nur einen kleinen Zusammenhang zwischen strategischer Planung und Unternehmensleistung identifizieren konnten (Boyd, 1991; Baker et al., 2001). Um eine Strategie zu entwickeln, muss zuerst ein Unternehmensziel identifiziert werden (Ansoff, 1988; Boddy, 2014). Zur Entwicklung einer Strategie gibt es in der Theorie verschiedenste Konzepte und Modelle. Was die Modelle gemein haben ist das Ziel sich möglichst gut auf ein zukünftiges Ereignis vorzubereiten, dazu gehört die Analyse des internen und externen Unternehmensumfelds, die Entwicklung möglicher künftiger Szenarien, und die Anpassung der eigenen Organisation an die gewählte Strategie (Chaffee, 1985; Boddy, 2014; Dietl, 2018). Die Literatur zur Strategieentwicklung bei NPO ist nicht so ausführlich wie die zu PO (Helmig, Jegers, & Lapsley, 2004; von Eckartstein & Simsa, 2004; Kunz, 2006; Gratton, 2018). Zudem weisen einige Studien darauf hin, dass sich die Strategieansätze der klassischen Literatur nicht auf NPO übertragen lassen (Kunz, 2006). Als Gründe dafür werden vor allem die Multidimensionalität der Ziele, sowie die geringen verfügbaren Mittel genannt (Gmür, 1999; Kunz, 2006; Bryson, 2011; Edwards, 2011; McDonald et al., 2015; Gratton, 2018).

2.3 Strategische Entscheidungsfindung

In diesem Kapitel wird auf die Thematik der strategischen Entscheidungsfindung eingegangen. Dazu wird zuerst ein historischer Überblick über die Entscheidungsfindungsliteratur gegeben. Danach werden die verschiedenen Aspekte, die bei der strategischen Entscheidungsfindung eine Rolle spielen beschrieben. Anschliessend wird auf die Entscheidungsfindung im Kontext von NPO eingegangen. Abschliessend werden die Erkenntnisse des Kapitels in einem Zwischenfazit zusammengefasst.

2.3.1 Definition und historischer Überblick

Entscheidungen treffen zu müssen und den damit verbundenen Dilemmas zu begegnen gehört zur Natur des Menschen (Munier, Hontoria, & Jiménez-Sàez, 2019). Edwards (2011) definiert das Treffen von Entscheidungen wie folgt:

“Decision-making is the process of resolving a problem or choosing among alternative opportunities.” (Edwards, 2011).

Wird eine richtige Entscheidung zum richtigen Zeitpunkt getroffen, so kann sie massgeblich zum zukünftigen Erfolg einer Unternehmung beitragen. Stellt sich eine Entscheidung im Nachhinein jedoch als falsch heraus, kann sie zu hohen Verlusten führen (Boddy, 2014, S. 202). Entscheidungen werden auf allen Ebenen von Unternehmen getroffen und gehören zum unternehmerischen Alltag. Strategische Entscheidungen beeinflussen welche Ressourcen ein Unternehmen in Zukunft generiert, wie es diese nutzt und ob ein Mehrwert für die Firma geschaffen wird (Edwards, 2011). Eine wissenschaftliche Methode zur strategischen Entscheidungsfindung wurde erstmals von Benjamin Franklin im Jahre 1772 dokumentiert. Franklin beschreibt in einem Brief an Joseph Priestly, wie er, um eine Entscheidung zu treffen, eine Pro und Contra Liste führt und die einzelnen Punkte gewichtet (Munier, Hontoria, & Jiménez-Sàez, 2019, S. 3). Eine strategische Entscheidung in einer Organisation wird auf oberster Führungsebene getroffen, hat einen Einfluss auf die künftigen Geschäfte und unmittelbar auf das Überleben der Organisation (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Martin, 2016). Wie aber werden diese Entscheidungen getroffen? Es gibt verschiedene Formen von Entscheidungen und verschiedene Theorien darüber, wie in Organisationen Entscheidungen getroffen werden. Um die Thematik der Entscheidungsfindung besser zu verstehen hilft ein historischer Überblick zu Entwicklung des Gebietes. Eine der ältesten Theorien ist die Theorie der rationalen Entscheidungsfindung. Sie war bereits in den 50er Jahren weit verbreitet. Rationale Entscheidungen, sind Entscheidungen die man aus einem bestimmten Grund, oder mit einem bestimmten Ziel basierend auf Wissen oder Fakten trifft und verschiedene Möglichkeiten und Konsequenzen miteinander abwägt bevor die Entscheidung getroffen wird (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Schon frühe Untersuchungen von Mintzberg et al. (1976) zeigten, dass nur das rationale Argument nicht ausreicht, um Entscheidungen von Unternehmern nachzuvollziehen. Er identifizierte drei Phasen der Entscheidungsfindung; die Identifizierung, Entwicklung, und Auswahl von Entscheidungen. Er stellte aber auch fest, dass die Sequenz dieser Schritte bei unterschiedlichen Unternehmen variieren und Manager frühere Aspekte ihrer Entscheidungen nochmals überdenken. Auch Nutt (1984) stellte in seiner Untersuchung fest, dass Teile des rationalen Entscheidungsfindungsmodells in der Praxis beobachtet werden können, die Prozesse allerdings nicht immer linearer Natur sind. Weiter hat die Forschung festgestellt, dass die Rationalität einer Entscheidung nicht nur vom

Nachhaltige Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung in Nicht-Profitorientierten Organisationen

Entscheidungsträger abhängig ist, sondern auch von der Situation in der eine Entscheidung getroffen wird. Derselbe Manager verhielt sich in unterschiedlichen Situationen einmal rational und einmal nicht rational (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Spätere Untersuchungen zu Entscheidungsfindung befassen sich mit Machtungleichgewichten und persönlichen Interessen der Entscheidungsträger (Allison, 1971; Baldrige, 1971; Pettigrew, 1973; Quinn, 1980). Die Politik- und Machtbasierten Theorien der Entscheidungsfindung besagen, dass Mitarbeiter einer Organisation, auch wenn sie gemeinsame Ziele wie das Wohlergehen der Organisation verfolgen, individuell unterschiedliche, persönliche Ziele verfolgen. Wenn ein Machtungleichgewicht zwischen den Beteiligten herrscht, entscheidet die Person mit der meisten Macht, was nicht unbedingt eine rationale Entscheidung aus der Sicht des Unternehmens sein muss (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Ein neueres Modell zur Entscheidungsfindung stammt von Martin (2016). Der Autor beschreibt in seinem Buch die Phasen, die ein Entscheidungsträger vor der Entscheidungsfindung durchlaufen sollte.

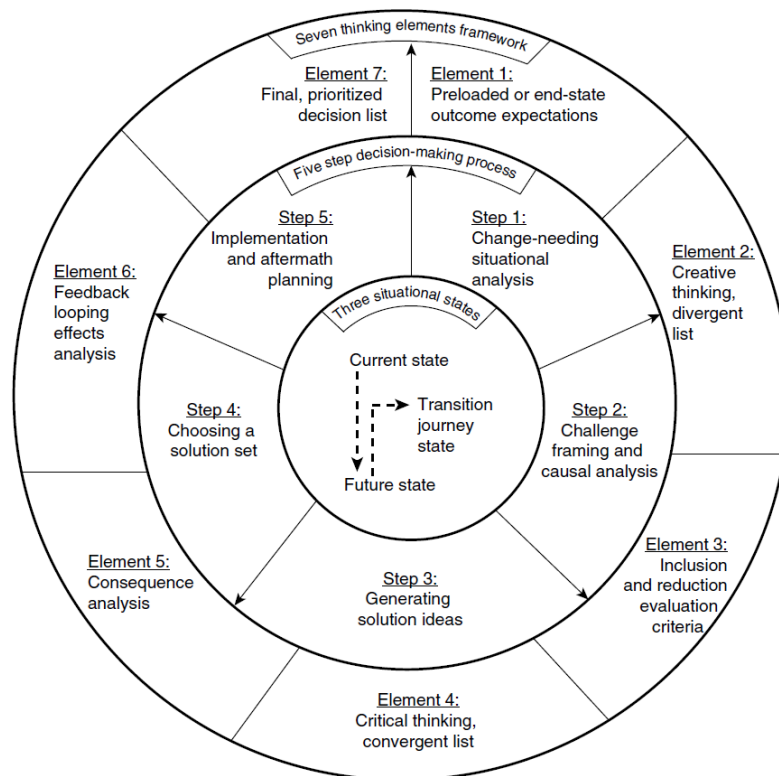


Abbildung 7: A Different Thinking Paradigm for Decision-Making Process (Martin, 2016)

Gemäss Martin (2016) ist es die Aufgabe des Entscheidungsträgers in jedem, der durch die Kreise abgebildeten Stadien, Informationen zu sammeln und zu analysieren. Trotz der Versuche von Wissenschaft und Unternehmen die strategische Entscheidungsfindung mittels mathematischen Formeln möglichst objektiv zu gestalten, besteht weiterhin das

Problem, dass die endgültige Entscheidung von einem, oder mehreren Entscheidungsträgern abhängt und somit subjektiver Natur ist (Munier, Hontoria, & Jiménez-Sàez, 2019). Boddy (2014) hat in seinem Buch die verschiedenen Aspekte, die die Entscheidungsfindung beeinflussen in der untenstehenden Grafik zusammengefasst.

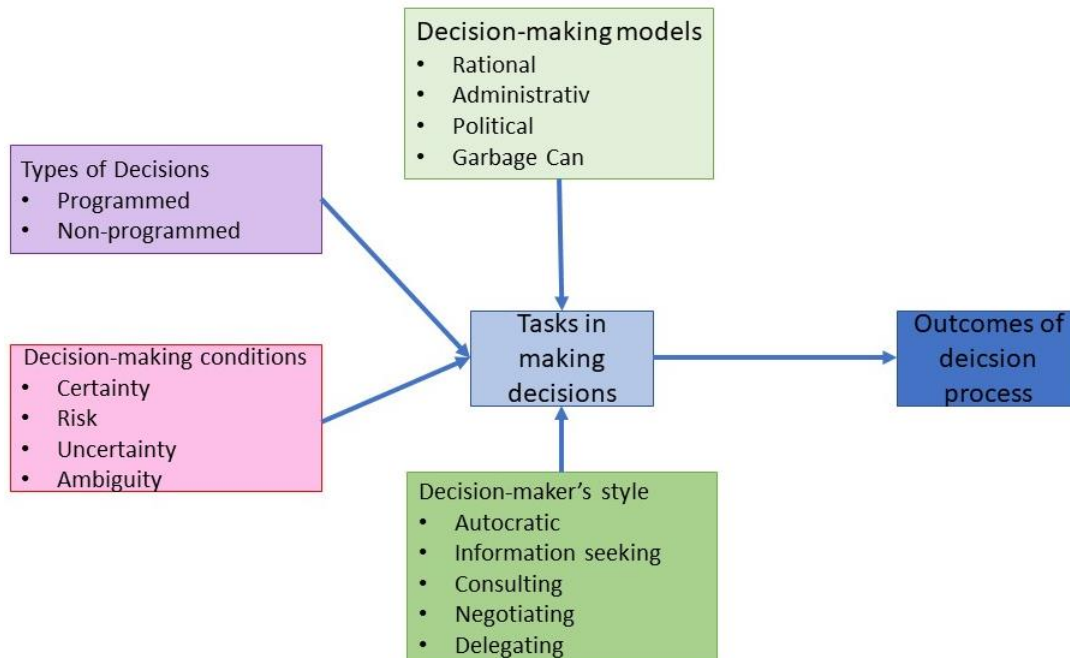


Abbildung 8: Einflussfaktoren auf die Entscheidungsfindung (Boddy, 2014, S. 203)

In den nachfolgenden Kapiteln werden die verschiedenen, von Body (2014) hervorgehobenen Aspekte genauer erläutert.

2.3.2 Aufgaben bei der Entscheidungsfindung

Eine Entscheidung ist ein Beschluss für oder gegen die Durchführung einer gewissen Aktivität (Martin, 2016). Um einen solchen Beschluss fassen zu können müssen Entscheidungsträger verschiedene Schritte durchlaufen. Boddy (2014) identifizierte die folgenden Schritte:

- Ein Problem oder eine Chance identifizieren
- Ziele setzen
- Kriterien und deren Gewichtung wählen
- Alternativen entwickeln
- Alternativen vergleichen und Wahl treffen
- Wahl in die Tat umsetzen
- Überwachen und auswerten

Während der ersten fünf Schritte kann der Entscheidungsträger seine vorherigen Schritte überdenken und falls nötig einen Schritt im Prozess zurückgehen und sich umentscheiden. Im ersten Schritt dieses Ablaufs wird ein Problem oder eine Chance für das Unternehmen erkannt. Dadurch entsteht eine Lücke zwischen dem gegenwärtigen Stand der Organisation und der angestrebten Situation. Diese Lücke gilt es dann zu schliessen. In einem weiteren Schritt wird dann mittels eines Ziels festgehalten, wie die künftige Unternehmenssituation aussehen soll und Kriterien erarbeitet, anhand derer das Ziel gemessen werden kann. Beispiele für diese Kriterien, auch Faktoren genannt (Eisenhardt & Zbaracki, 1992), können Kundenzufriedenheit, Preis oder Umsetzungsgeschwindigkeit sein (Boddy, 2014). Im nächsten Schritt werden verschiedene Alternativen entwickelt, um das Ziel zu erreichen. Schartz (2004) stellte in seiner Untersuchung jedoch fest, dass zu viele Alternativen kontraproduktiv sein können, da sie bei den Entscheidungsträgern für vermehrten Stress sorgen. Im folgenden Schritt von Boddy (2014) werden die Alternativen anhand der gewichteten Kriterien bewertet und verglichen bevor die Entscheidung für eine Alternative getroffen wird. Die Implementierungsphase ist laut Boddy eine der kritischsten Phasen, da die Entscheidung vielleicht auf neuen Widerstand von Mitarbeitern oder Managern stösst, oder die benötigten finanziellen Ressourcen nicht vorhanden sind, was die Implementierung der Entscheidung verzögern kann. In der letzten Phase wird dann überprüft, ob durch die getroffene Entscheidung das identifizierte Problem gelöst oder die Chance genutzt werden konnte.

2.3.3 Typen von Entscheidungen

Um den Entscheidungsfindungsprozess eines Unternehmens analysieren zu können, muss zwischen zwei Grundtypen von Entscheidungen unterschieden werden. Die sogenannten programmierten Entscheidungen (auch strukturierte Entscheidungen genannt), sind Entscheidungen die regelmässig getroffen werden und einem klaren Prozess folgen (Simon, 1960). Eine programmierte Entscheidung wird beispielsweise von einem Verkaufsmitarbeiter getroffen, der feststellt, dass ein gewisses Produkt ausverkauft ist und entscheiden muss welche Anzahl er neu bestellen soll (Boddy, 2014). Unprogrammierte Entscheidungen hingegen sind nicht alltägliche Entscheidungen. Die meisten wichtigen, strategischen Entscheidungen von Managern sind als unprogrammierte Entscheidungen zu klassifizieren (Boddy, 2014). Da trotz akribischer Datenbeschaffung oft nicht vorausgesagt werden kann, wie die Konsumenten, Zulieferer und Kunden auf eine Entscheidung reagieren. Simon (1960) stellte in seiner

Untersuchung auch fest, dass Entscheidungsträger in neuen, ungewohnten Situationen eher unprogrammierte (unstrukturierte) Entscheidungen treffen. Während Algorithmen und Analysetools gute und weitverbreitete Hilfsmittel für programmierte Entscheidungen sind, beruhen unprogrammierte Entscheidungen zu grossen Teilen auf der Intuition von Entscheidungsträgern (ibid.).

2.3.4 Konditionen unter denen die Entscheidung getroffen wird

Entscheidungen werden in verschiedenen Situationen und unter unterschiedlichen Konditionen getroffen. Die Konditionen unter denen Entscheidungen getroffen werden, können durch den Grad an Sicherheit, Risiko, Unsicherheit und Mehrdeutigkeit unterteilt werden. Der Grad an Sicherheit bei einer Entscheidung ist dann hoch, wenn der Entscheidungsträger über alle Informationen zu den Kosten, Nutzen, und Risiken einer Entscheidung verfügt. Entscheidungen, die unter riskanten Konditionen getroffen werden, sind Entscheidungen bei denen die Wahrscheinlichkeit, dass ein gewisses Szenario eintritt anhand statistischer Methoden geschätzt werden kann (Boddy, 2014). Beispiele für Entscheidungen unter riskanten Konditionen sind Darlehensentscheide einer Bank bei denen die Wahrscheinlichkeit, dass ein Gläubiger seine Raten bezahlen wird, statistisch berechnet werden. Die Kondition der Unsicherheit beschreibt eine Situation, in der die Entscheidungsträger zwar wissen welches Ziel sie verfolgen aber über zu wenig Informationen verfügen, um die Risiken, Kosten und Nutzen einer Entscheidung mit Sicherheit zu bestimmen. Die Kondition der Mehrdeutigkeit beschreibt eine Situation, in der auch die Ziele der Entscheidung unklar sind, was zu erhöhtem Stress bei den Entscheidungsträgern führt. Oftmals werden unprogrammierte Entscheide unter der Kondition der Mehrdeutigkeit getroffen, während programmierte Entscheidungen unter der Kondition der Sicherheit getroffen werden (Boddy, 2014).

2.3.5 Entscheidungsstile

Geht man von der Annahme aus, dass eine strategische Entscheidung bis zu einem gewissen Masse vom Entscheidungsträger abhängt, so müssen auch die verschiedenen Entscheidungsstile genauer betrachtet werden (Munier, Hontoria, & Jiménez-Sàez, 2019). Ein Entscheidungsstil ist allerdings nicht ein Persönlichkeitsmerkmal des Entscheidungsträgers, sondern eine Gewohnheit basierend auf der Anzahl an Informationen und Alternativen, die ein Entscheidungsträger konsultiert (Driver, Brousseau, & Hunsaker, 1990). Scott und Bruce (1995) identifizierten in ihrer Studie die fünf unterschiedliche Entscheidungsstile:

- Rational
- Intuitiv
- Abhängig
- Vermeidend
- Spontan

Diese fünf Stile werden auch als die General Decision Making Styles (GDMS) bezeichnet. Entscheidungsträger, die den rationalen Stil anwenden, haben die gemeinsame Charakteristik, dass sie so viele Informationen wie möglich sammeln und die verschiedenen Alternativen evaluieren (Edwards, 2011). Der rationale Entscheidungsstil wird allerdings nicht immer angewandt. Viele Entscheidungsträger sind aus Mangel an Zeit oder Ressourcen dazu gezwungen Entscheidungen, ohne vorhergehende genaue Analyse zu treffen (del Campo, Pauser, Steiner, & Vetschera, 2016). Intuitive Entscheidungsträger verlassen sich bei den Entscheidungen auf ihre Eingebungen und Gefühle. Abhängige Entscheidungsträger hingegen basieren ihre Entscheidungen auf Empfehlungen, die sie von anderen Personen erhalten. Vermeidende Entscheidungsträger wiederum versuchen Entscheidungen ganz zu vermeiden. Der letzte Typ, die spontanen Entscheidungsträger treffen ihre Entscheidungen unmittelbar, um den Entscheidungsfindungsprozess so schnell wie möglich abzuschliessen (Uzonwanne, 2007).

2.3.6 Modelle von Entscheidungsfindung

In der Literatur finden sich verschiedene Modelle der Entscheidungsfindung. Im Rahmen dieser Arbeit wird das weitverbreitete Modell von Thompson vorgestellt. Thompson (1967) unterteilte Entscheidungsstrategien anhand der Übereinkunft über die verfolgten Ziele und Überzeugung der Ursache-Wirkungsbeziehung einer Entscheidung von Entscheidungsträgern. *Abbildung 9* zeigt die Einteilung von Entscheidungsstrategien nach Thompson (1967). In den folgenden Kapiteln werden die verschiedenen Entscheidungsstrategien und Modelle gemäss Thompson genauer erläutert.

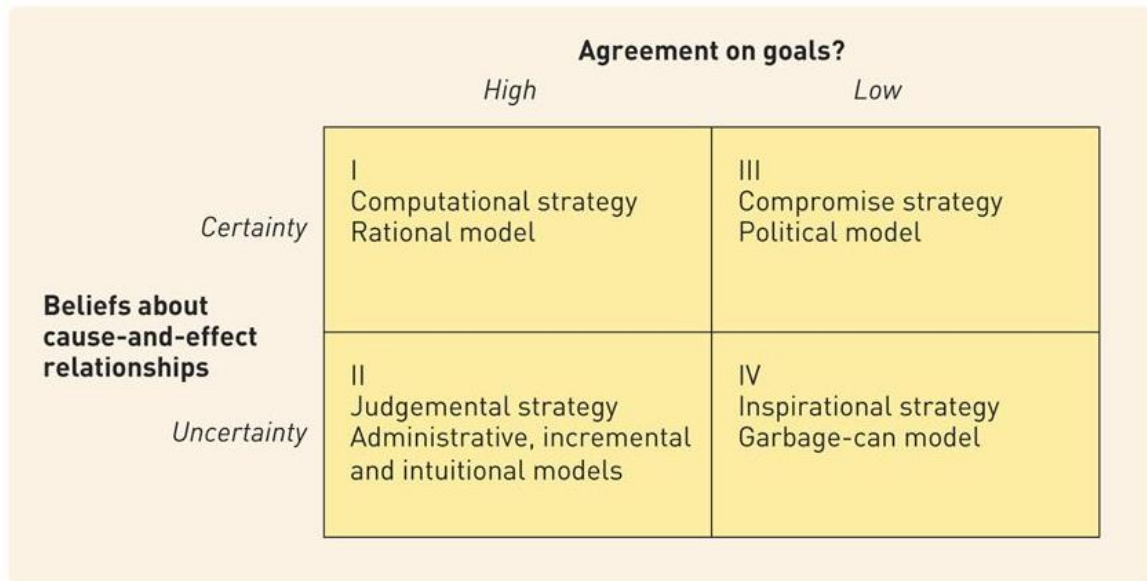


Abbildung 9: Modelle von Entscheidungsfindung (Boddy, 2014, S. 2015)

2.3.6.1 Die berechnende Strategie

Das rationale Entscheidungsfindungsmodell, basiert auf der berechneten Strategie. Es beschreibt laut Thompson (1967) eine Situation, bei der die Ziele der Entscheidung klar sind, es aber verschiedene Alternativen gibt, um diese Ziele zu erreichen. Die Grundannahme des rationalen Modells ist, dass die Entscheidungsträger über alle notwendigen Informationen verfügen und sich basierend Rationalität und Logik für die beste Alternative entscheiden (Boddy, 2014).

2.3.6.2 Die Beurteilungsstrategie

Die «Judgemental Strategy» zu Deutsch; die Beurteilungsstrategie umfasst das administrative, das schrittweise und das intuitive Modell der Entscheidungsfindung. Diese Entscheidungsfindungsmodelle werden laut Simon (1960) in Situationen angewandt, bei denen zwar die Ziele klar sind, aber zu wenig Informationen zur Verfügung stehen wie diese Ziele erreicht werden können.

Das administrative Entscheidungsfindungsmodell

Das administrative Modell von Simon (1960) basiert auf den Prinzipien der begrenzten Rationalität und der Zufriedenstellung. Simon argumentiert, dass Entscheidungsträger nicht immer über genügend Informationen verfügen, um wirklich rationale Entscheidungen zu treffen. Sie treffen dann begrenzt rationale Entscheidungen basierend auf den Informationen, die ihnen zur Verfügung stehen. Weiter argumentiert er, dass nicht immer genügend Zeit vorhanden ist, um alle Alternativen auszuarbeiten, weshalb sich ein Entscheidungsträger für die erste zufriedenstellende Lösung entscheidet.

Das schrittweise Entscheidungsfindungsmodell

Auch das Schrittweise Modell, beinhaltet das Prinzip der begrenzten Rationalität. Lindblom (1959) beschrieb das Modell erstmals in seinem Artikel «The science of muddling through». Er argumentiert wie Simon (1960), dass Entscheidungsträger nur solange nach einer Lösung suchen, bis sie die erste zufriedenstellende Lösung gefunden haben. Im Gegensatz zu Simon, argumentiert Lindblom aber, dass Entscheidungen auch basierend auf der Erfahrung aus vergangenen Entscheidungen getroffen werden und aufeinander aufbauen.

Das intuitive Entscheidungsfindungsmodell

Das intuitive Modell der Entscheidungsfindung basiert auf einer Studie von Klein aus dem Jahre 1997. Klein (1997) untersuchte wie Entscheidungsträger, die unter extremen Stress stehen, wie Chirurgen oder Feuerwehrleute, Entscheidungen treffen. Er stellte fest, dass diese selten die verschiedenen Optionen gegeneinander abwägen, sondern ihre Entscheidung basierend auf ihren Erfahrungen treffen und auf ihre Intuition hören. Klein beschreibt diese Intuition als einen unbewussten mentalen Vorgang Entscheidungen basierend auf Erfahrungen aus der Vergangenheit zu treffen. Auch bei Managern grosser Konzerne wird das Intuitive Entscheidungsmodell immer dann angewandt, wenn erfahrene Manager basierend auf scheinbar wenigen Informationen schnelle Entscheidungen treffen (Boddy, 2014)

2.3.6.3 Die Kompromissstrategie

Die Kompromissstrategie beinhaltet das politische Entscheidungsmodell. Das politische Modell beschreibt, wie Entscheidungen in Situationen in denen Uneinigkeit über die Ziele herrscht getroffen werden. Das politische Modell vergleicht eine Firma mit einem politischen System, in dem es Personen mit unterschiedlich viel Macht gibt (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Eine Entscheidung verschiebt gemäss diesem Modell das Machtverhältnis innerhalb der Organisation, indem eine Person durch die Entscheidung an Macht gewinnt, während eine andere an Macht einbüsst (Boddy, 2014). Weiter besagt dieses Modell, dass Manager eines Unternehmens ihre eigene Macht erhöhen möchten und somit Koalitionen für oder gegen eine Alternative bilden. Entscheidungen in Unternehmen gleichen laut diesem Modell also politischen Entscheidungen, in denen die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt und Kompromisse eingegangen werden müssen (ibid.).

2.3.6.4 Die Inspirationsstrategie

Diese Strategie kommt vor allem in Situationen, in denen es kein klares Ziel gibt zum Einsatz. Sie beinhaltet das sogenannte «Abfalleimer Modell» der Entscheidungsfindung. Dieses besagt, dass sich die verschiedenen Mitarbeiter austauschen und gegenseitig inspirieren sollen. So werden bei diesem Modell Entscheidungen getroffen, wenn Mitarbeiter formell oder informell zusammenkommen und über Lösungen zu gewissen Problemen diskutieren (Boddy, 2014). Obschon die Kreativität und Innovation im modernen Arbeitsumfeld einen immer höheren Stellenwert einnehmen, ist ein grosser Nachteil dieses Modells, dass Menschen nicht auf Abruf kreative Lösungen entwickeln können (ibid.).

2.3.7 Entscheidungsfindung bei NPO

Wie die Strategieentwicklung ist auch die Entscheidungsfindung bei NPO nur wenig erforscht und dokumentiert. Gründe dafür sind die bereits in *Kapitel 2.2.5* erwähnten Schwierigkeiten, die durch die vielen verschiedenen Formen und Strukturen von NPO entstehen. Das Klassifizierungsproblem von NPO hat also weitreichende Auswirkungen auf die NPO Forschung und Praxis. Gerade für kleine und mittlere NPO, die nur über sehr limitierte Ressourcen verfügen, ist eine effektive Entscheidungsfindung aber enorm wichtig, um das langfristige Überleben der Organisation zu sichern (Jahre & Jahre, 2018). Eine wegweisende Studie von Edwards (2011), bei der 183 kleine und mittelgrosse NPO untersucht wurden, kam zu dem Ergebnis, dass 94% der untersuchten Organisationen den vermeidenden und den spontanen Entscheidungsstil verwenden. Dieses Ergebnis unterstützt die These von del Campo et al. (2016), dass die Ressourcenknappheit kleiner Organisationen dazu führt, dass der Rationale Entscheidungsstil weniger häufig angewandt wird. Weiter weist Edwards (2011) darauf hin, dass die Vielzahl an involvierten Akteuren und die multidimensionalen Ziele von NPO den Entscheidungsfindungsprozess beeinflussen. So verfolgen NPO nicht nur soziale Ziele, sondern müssen auch wirtschaftliche und ethische Grundsätze in ihre Strategie und Entscheidungsfindung einfliessen lassen (von Eckartstein & Simsa, 2004).

2.3.8 Zwischenfazit

Eine Entscheidung ist ein Beschluss für oder gegen die Durchführung einer gewissen Aktivität (Martin, 2016). Das treffen von Entscheidungen gehört zum Arbeitsalltag der Geschäftsleitung und hat einen unmittelbaren Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens (Eisenhardt & Zabracki, 1992; Boddy, 2014; Martin, 2016). Schon

Benjamin Franklin versuchte eine Methode zur bestmöglichen Entscheidungsfindung zu entwickeln und gilt noch heute als Begründer der Theorie der rationalen Entscheidungsfindung (Munier et al., 2019). Es gibt verschiedene Faktoren, die die Entscheidungsfindung in Unternehmen beeinflussen (Allison, 1971; Quinn, 1980; Nutt, 1984; Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Boddy, 2014; Martin, 2016). Zu diesen gehören die Kondition unter denen die Entscheidung getroffen wird, die verschiedenen Typen von Entscheidungen, die Modelle der Entscheidungsfindung, sowie der Entscheidungsstil vom Entscheidungsträger (Boddy, 2014). Einige Autoren vertreten die Ansicht, dass rationale Entscheidungen, die basierend auf der Analyse von Daten und Logik getroffen werden, zum Erfolg des Unternehmens beitragen (Thompson, 1967). Vielfach verfügen die Entscheidungsträger aber nicht über alle benötigten Informationen, müssen gewisse Annahmen treffen und können somit nicht rein rational entscheiden (Simon, 1960; Nutt, 1984; Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Klein, 1997; Boddy, 2014). Zudem argumentieren verschiedene Autoren, dass die persönlichen Interessen der Entscheidungsträger ebenfalls einen Einfluss auf die Entscheidungsfindung haben (Allison, 1971; Baldrige, 1971; Pettigrew, 1973; Quinn, 1980; Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Boddy, 2014). Im dritten Sektor wird vielfach der spontane Entscheidungsstil angewandt (Edwards, 2011). Es wird argumentiert, dass die Ressourcenknappheit sowohl bei PO wie auch bei NPO dazu führt, dass die benötigten Informationen, um rationale Entscheidungen zu treffen nicht gesammelt werden können (del Campo, Pauser, Steiner, & Vetschera, 2016).

2.4 Nachhaltige Unternehmensführung

Eine Besonderheit von NPO ist der Fokus auf langfristige, nachhaltige, nicht-monetäre Ziele (Schwarz & von Schnurbein, 2005; Trivedi & Stokols, 2011). In diesem Kapitel wird auf die Bedeutung und Besonderheiten von nachhaltiger Unternehmensführung eingegangen. Zuerst wird erläutert weshalb vermehrt Fokus auf nachhaltige Unternehmensführung gelegt wird. Danach wird auf die verschiedenen Verantwortungen von Unternehmen eingegangen und die ethischen Aspekte der Unternehmensführung werden vorgestellt. Weiter werden die verschiedenen Konzepte und Theorien zur Nachhaltigen Unternehmensführung vorgestellt und miteinander verglichen.

Seit der Jahrtausendwende sind neue, bis anhin eher vernachlässigte Themen wie Nachhaltigkeit und soziales Engagement in den Fokus von Wirtschaft und Gesellschaft gerückt. Die wachsende Weltbevölkerung, sowie der Wechsel des Klimas und die

fortgeschrittene Digitalisierung stellen grosse Herausforderungen für die Unternehmen dar. (Weidinger, 2014). Unternehmen sind ein wichtiger Bestandteil unserer Gesellschaft und häufig die treibende Kraft hinter Innovationen und Erfindungen (ibid.). Desto wichtiger ist es, dass Unternehmen sich dieser Rolle annehmen und ihrer Verantwortung bewusst nachhaltige Lösungen für zur CO² Reduktion zu entwickeln und die Umwelt zu schützen. Neben der intrinsischen Motivation umweltfreundlich zu operieren, die ein modernes Unternehmen mitbringen sollte, wird auch der Druck von Konsumenten und anderen Stakeholdern auf die Unternehmen immer stärker (ibid.). Zudem werden rund zwei Drittel des weltweiten CO²-Ausstosses durch die Wirtschaft verursacht (NZZ, 2014). Eine ökologisch nachhaltige Unternehmensführung ist also nicht nur aus ethischen Gründen erstrebenswert, sondern zwingend notwendig, um den Klimawandel zu verlangsamen. Aber nachhaltiges Unternehmertum sollte nicht als profitvermindernde Aktivität verstanden werden, verschiedene Autoren argumentieren, dass es eine Korrelation zwischen nachhaltigem Unternehmertum und Rentabilität gibt (Carroll & Shabana, 2010; Porter & Kramer, 2006; Porter & Kramer, 2011). Viele Unternehmen haben ihre Verantwortung gegenüber der Umwelt bereits erkannt und umweltfreundlichere Produkte und Produktionsverfahren eingeführt (Dangelico & Pujari, 2010). Das umweltfreundliche Unternehmertum immer stärker in den Werten grosser Unternehmen verankert ist, zeigt auch eine Studie von McKinsey aus dem Jahre 2008, in der ein Grossteil der befragten Führungspersonen grosser Unternehmen angaben den Klimawandel in ihre Strategieüberlegungen miteinzubeziehen (Dangelico & Pujari, 2010). Die Beweggründe für das vermehrt umweltfreundliche Verhalten von Unternehmen sind allerdings vielseitig, zu ihnen gehören: neue Regulationen, Druck von Kunden und Interessensgruppen, ökonomische Vorteile durch umweltfreundliches Verhalten und ethische Motive (Williams & Schaefer, 2013).

2.4.1 Verantwortung der Unternehmen

Laut Carroll (1999) hat ein Unternehmen eine ökonomische, eine rechtliche, eine diskretionäre und eine ethische Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Die ökonomische Verantwortung bezieht sich auf die Pflicht eines Unternehmens ökonomisch nachhaltig zu agieren, also Profite zu erwirtschaften (Boddy, 2014). Die rechtliche Verantwortung wiederum besagt, dass Unternehmen im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben agieren müssen. Die rechtliche Verantwortung prüft allerdings lediglich, ob eine Aktivität des Unternehmens legal zulässig ist, ob sie auch moralisch

vertretbar ist, wird unter dieser Verantwortung nicht berücksichtigt (ibid.). Die diskretionäre Verantwortung beschreibt alle freiwilligen, philanthropischen Aktivitäten eines Unternehmens sowie beispielsweise anonyme Geldspenden, oder auch die Unterstützung von NPO. (ibid.). Die ethische Verantwortung basiert auf der Annahme, dass Unternehmen und die Gesellschaft voneinander abhängig sind. Eine Unternehmung geht somit ethische Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft ein. Zu den ethischen Verpflichtungen eines Unternehmens gehören sowohl soziale als auch ökonomische Verpflichtungen (ibid.). Im nachfolgenden Kapitel werden die verschiedenen Aspekte und Konzepte der ethischen Verantwortung von Unternehmen beschrieben. Dazu wird zuerst der Begriff der Ethik und das Zusammenspiel von Ethik und Wirtschaft erläutert, danach werden die wichtigsten theoretischen Konzepte zur ethischen Unternehmensverantwortung vorgestellt.

2.4.2 Ethik und Wirtschaftsethik

Das Zusammenspiel zwischen Kapitalismus und Ethik ist schon seit Anfang des letzten Jahrhunderts Bestandteil der Forschung als Max Weber im Jahre 1905 sein Werk *«Ethic and the Spirit of Capitalism»* veröffentlichte (Fincham, 2019). Um die Thematik der Wirtschaftsethik verstehen zu können muss allerdings erst der Begriff «Ethik» erläutert werden. Die Anfänge der Ethik Debatte lassen sich bis auf Aristoteles zurückführen (Fincham, 2019; Brown et al., 2005). Die Definitionen von Ethik sind sehr vielfältig. Jäger (2019) verwendete in ihrem Buch folgende Definition von Ethik:

«Unter Ethik kann die eigenständige Reflexion über Moral als Beurteilung menschlichen Handelns und Verhaltens anhand der Unterscheidung zwischen Gut und Böse Gefasst werden.» (Jäger & Anselm, 2019, S. 1)

Etymologisch geht der Begriff Ethik auf das altgriechische Wort Ethos zurück. Dieses bezeichnet eine Gewohnheit, Sitte oder einen Brauch (Lütge & Uhl, 2017). Die Wirtschaftsethik stellt eine Verbindung zwischen ethischen Prinzipien und wirtschaftlichen Zielsetzungen dar. Die Wirtschaftsethik setzt sich kritisch mit den wirtschaftlichen Handlungsprinzipien, sowie der Wirtschaftspraxis auseinander (Holzmann, 2015). Sowohl NPO als auch PO haben erkannt, dass ethisches Verhalten als zentraler Aspekt in die Gesamtstrategie eines Unternehmens aufgenommen werden muss (Rieckhof & Klapper, 2015). Die Unternehmensethik kann einer Unternehmung dabei helfen neben wirtschaftlichen Zielen auch ökologische oder soziale Ziele in ihre Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung einfließen zu lassen (ibid.). Ethisches

Verhalten von Unternehmen ist in unserer globalen Wirtschaft extrem wichtig, da Unternehmen die grössten Produzenten von Gütern und Dienstleistungen sind, verbrauchen sie auch einen Grossteil der Ressourcen, was folglich einen grossen Einfluss auf die Umwelt hat (Brühl, 2018). Zudem nimmt im Hinblick auf den Klimawandel aber auch der Druck der Öffentlichkeit auf die Unternehmen zu, ethische und nachhaltige Verhaltensweisen in ihren Geschäftsalltag einzubauen (Brühl, 2018; Holzmann 2015; Schüz, 2012).

2.4.2.1 Ethische Führer

Damit eine Organisation ihre philanthropischen Ziele erfüllen kann, sollte auch die Führung dieser Organisation ethische Verhaltensweisen an den Tag legen. In dieser Arbeit wird die Definition von Brown et al (2005) zur ethischen Führung verwendet. Die Autoren beschreiben ethische Führung als:

«[...]the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making.» (Brown, Treviño, & Harrison, 2005)

Ob der Führungsstil einer Person als ethisch aufgefasst wird, hängt zu einem grossen Teil mit der subjektiven Wahrnehmung was ethisches Verhalten ist zusammen. So wurde bei einer Befragung festgestellt, dass ein ethischer Führer vor allem mit den Charakteristiken vertrauenswürdig, ehrlich, gerecht und prinzipientreu beschrieben wird (Brown & Treviño, 2006). Zudem wurde festgestellt, dass ethische Führer häufig mit Mitarbeitenden über ihre persönlichen, ethischen Beweggründe sprechen und Richtlinien für ethisches Verhalten, sowie Belohnungen und Bestrafungen festlegen, sollten Richtlinien nicht eingehalten werden. Die Theorie der ethischen Führung basiert auf der «Social learning theory» welche besagt, dass Menschen die Verhaltensweisen, Werte und Einstellungen von erfolgreichen Personen imitieren (ibid.). Ethische Führer beeinflussen ihre Mitarbeiter also durch das Vorleben bestimmter Werte und Verhaltensweisen.

2.4.3 Theorien und Konzepte ethischer Unternehmensverantwortung

In der Theorie gibt es verschiedene Konzepte zur ethischen Unternehmensverantwortung, dazu gehören «Corporate Social Responsibility», «Corporate Citizenship», «Corporate Accountability», «Corporate Sustainability» sowie «Sustainable Corporate Responsibility». Die Vorzüge ethischer Unternehmensführung sind vielseitig. Einerseits sind Unternehmen und die Gesellschaft voneinander abhängig, denn ohne die

Gesellschaft könnten Unternehmen ihre Produkte nicht verkaufen und keinen Gewinn erwirtschaften. Es liegt also im Interesse der Unternehmen, dass es der Gesellschaft gut geht und ihr die Aktivitäten der Unternehmen nicht schaden (Schmitt, 2005). Zudem wurde festgestellt, dass Mitarbeiter, die ihre Organisation als ethisch bezeichnen eher bereit sind, einen höheren Arbeitseinsatz zu leisten als Mitarbeiter, die ihre Organisation nicht als ethisch bezeichnen (Brown & Treviño, 2006).

2.4.3.1 Corporate Social Responsibility

Eine der wohl bekanntesten Theorien zur ethischen Unternehmensverantwortung ist die Theorie von Corporate Social Responsibility (CSR), die sich wie der Name schon sagt mit der sozialen Verantwortung von Unternehmen befasst. Die Anfänge von CSR lassen sich bis ins 19te Jahrhundert zurückverfolgen (Crane, Mc Williams, Matten, Moon, & Siegel, 2008). CSR wie wir sie heute kennen wurde schon 1946 in der Harvard Business School erwähnt, als Donald K. David einer Klasse von Wirtschaftsstudenten die Wichtigkeit der sozialen Verantwortung, die mit ihrer künftigen Position einhergeht erläuterte (Carroll & Shabana, 2010). Schon in den 1960er Jahren wurde CSR auch mit Entscheidungsfindung in Verbindung gebracht. So beschrieb Davis (1960) CSR als Entscheidungen, die Unternehmer nicht nur aus Gründen der Profitmaximierung treffen, sondern auch andere Aspekte miteinbeziehen (Carroll & Shabana, 2010). Von den 1970er Jahren an wurde dem Thema der sozialen Verantwortung von Unternehmen vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt. So beschrieb Johnson (1971) die konventionelle Weisheit als:

“A socially responsible firm is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. Instead of striving only for larger profits for its stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local communities and the nation” (S. 50)

Diese Definition der konventionellen Weisheit wurde später als eine der ersten Definitionen von CSR anerkannt (Crane et al., 2008). In den 1980er Jahren wurde die Soziale Verantwortung dann vermehrt auch mit ethischem Verhalten einer Firma in Verbindung gebracht und erste Versuche eine Korrelation zwischen der Sozialen Verantwortung, der Geschäftsethik und der Finanzleistung eines Unternehmens herzustellen wurden unternommen (Carroll & Shabana, 2010). In der Literatur existiert eine Vielzahl von Definitionen von CSR. Dahlsrud (2008) analysierte in einer Metastudie 37 verschiedene Definitionen von CSR. Er kam zu dem Ergebnis, dass die meisten

Definitionen von CSR Stakeholder und soziale Aspekte beinhalten (ibid.). Eine sehr weit verbreitete Definition lautet:

“The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time”

(Carroll A. B., 1979, S. 500)

Diese Definition hat den Vorteil, dass sie die Dimensionen Wirtschaft, Recht, Ethik und Philanthropie beinhaltet (Carroll & Shabana, 2010). Ein wichtiger Aspekt von CSR wird in dieser Definition allerdings nicht genannt, nämlich dass CSR freiwillig ist und über die reine Gesetzeskonformität hinausgeht (Schmitt, 2005). Eine etwas spezifischere Definition von CSR lautet:

“CSR ist ein umfassendes Paket von Richtlinien, Praktiken und Programmen, welche in die Geschäftsabläufe, Wertschöpfungsketten und Entscheidungsprozesse eines Unternehmens integriert sind. Mit dem Ziel Verantwortung für vergangene und aktuelle Handlungen sowie zukünftige Auswirkungen zu übernehmen“ (Petrini & Pozzebon,

2009, S. 179)

Dass es keinen klaren Konsens über die Definition von CSR gibt, muss laut Crane et al. (2008, S. 7) aber nicht als Schwäche der Forschung auf diesem Gebiet angesehen werden. Allerdings erschwert die unklare Definition die Messung der Wirkung von CSR-Initiativen von Unternehmen (Mc Williams, Siegel, & Wright, 2006). Neben einer Vielzahl von Definitionen sind über die letzten Jahrzehnte auch verschiedene Initiativen und Richtlinien zur Umsetzung von CSR entwickelt worden (Schmitt, 2005). So befassen sich ISO 14001, ISO 9001, AA 1000, SA 800 und die OECD Leitlinien alle mit Themen, die unter dem Konzept von CSR zusammengefasst werden können (ibid.). Da CSR eine grosse Bandbreite an Zielen und Initiativen umfasst, argumentiert Schmitt (2005), dass sowohl die Konzepte von Corporate Citizenship wie auch das Konzept der Corporate Sustainability unter CSR fallen. Aber aus welchen Gründen sollten Unternehmen überhaupt die Konzepte von CSR anwenden? Warum sollte eine Organisation, deren Hauptfokus darin besteht Profite zu erwirtschaften, sich philanthropisch engagieren? Die Gründe dafür sind vielseitig und reichen von Image Optimierung des Unternehmens bis hin zu philanthropischen Begründungen (Garriga & Melé, 2004). Porter und Kramer (2006) argumentieren zudem, dass eine Unternehmung an einer gesunden Bevölkerung interessiert ist, da sie einerseits auf gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter angewiesen ist und andererseits auch die Kunden der Firma von guter Gesundheit sein müssen, um

die Produkte über einen langen Zeitraum konsumieren zu können. So entsteht eine gegenseitige Abhängigkeit von Konsumenten und Unternehmen, welche zu ethischen Verhaltensweisen von Unternehmungen führt (Porter & Kramer, 2006).

2.4.3.2 Corporate Citizenship

Das Konzept der Corporate Citizenship (CC) oder zu Deutsch «bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen» basiert auf der Annahme, dass Unternehmen als Mitglieder der Gesellschaft eine moralische Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft haben (Schmitt, 2005). CC beinhaltet jegliche Art von unternehmerischem Engagement, welches nicht unmittelbar in Zusammenhang mit dem Hauptgeschäft der Organisation steht. Dazu gehören Spenden, Sponsoring sowie gemeinnützige Tätigkeiten (ibid.). Im Gegensatz zu CSR umfasst CC allerdings nur Aktivitäten eines Unternehmens, die in keinem Zusammenhang zum Kerngeschäft des Unternehmens stehen. Zudem vergleicht CC eine Unternehmung mit einem echten Bürger und betont, dass auch ein Unternehmen gesellschaftlichen und sozialen Verpflichtungen nachkommen muss (Valor, 2005).

2.4.3.3 Corporate Accountability

Das Konzept von Corporate Accountability geht noch einen Schritt weiter als CC und besagt, dass Unternehmen ihren sozialen und gesellschaftlichen Verpflichtungen nicht nur nachkommen sollten, sondern zur Verantwortung gezogen werden können falls sie dies nicht tun (Valor, 2005). Das Konzept besagt auch, dass Unternehmer nicht nur gegenüber ihren Aktionären rechenschaftspflichtig sind, sondern auch gegenüber der gesamten Bevölkerung.

2.4.3.4 Corporate Sustainability

Ein Nachteil, den sowohl CSR, CC und Corporate Accountability aufweisen, ist die Vernachlässigung der ökologischen Verantwortung eines Unternehmens. Das Konzept der Corporate Sustainability oder im deutschen die «nachhaltige Unternehmensführung» hingegen bezieht sich zu einem grossen Teil auf den Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung. So ist per Definition von CS *«eine Entwicklung Nachhaltig wenn sie die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können»* (Loew, Ankele, Braun, & Clausen, 2004). Leider fokussiert sich auch die Theorie von CS lediglich auf einen Aspekt von ethischer Unternehmensverantwortung und lässt wiederum die sozialen Aspekte ausser Acht.

2.4.3.5 Sustainable Corporate Responsibility

Eine Theorie die sowohl soziale wie auch ökologische und ökonomische Aspekte der ethischen Unternehmensverantwortung berücksichtigt, ist die Theorie von Social Corporate Responsibility (SCR). Doppelt (2010) argumentierte, dass bei Nachhaltigkeit der Schutz der Optionen für die Menschheit im Mittelpunkt steht. So sollten Unternehmen in einer Art geführt werden, die über Jahrzehnte aufrechterhalten werden kann, ohne umwelttechnischen, sozialen oder ökonomischen Schaden anzurichten. Die Definition von Doppelt fügt somit dem Konzept der Corporate Sustainability neben der ökologischen Komponente noch die ökonomische Komponente hinzu. Das Konzept der Sustainable Corporate Responsibility (SCR) baut auf dieser Annahme, der drei Verantwortungen von Unternehmen auf. So tragen Unternehmen neben der ökonomischen Verantwortung auch eine soziale und eine ökologische Verantwortung (Schüz, 2012). Gegenüber CSR hat das Konzept von SCR den Vorteil, dass es sich nicht «nur» auf die soziale Dimension beschränkt, sondern die Nachhaltigkeit der Aktivitäten eines Unternehmens in den Fokus stellt. Gerade in Zeiten des Klimawandels sollte ethische Unternehmensführung nicht nur die sozialen Bedürfnisse der Menschen berücksichtigen, sondern auch auf die Bedürfnisse der Natur eingehen. Weiter fügt SCR mit der Nachhaltigkeit eine zeitliche Dimension zu den Aktivitäten eines Unternehmens hinzu. So misst SCR nicht nur die Aktivitäten eines Unternehmens in einem bestimmten Bereich zu einem bestimmten Zeitpunkt, sondern misst auch den Wert heutiger nachhaltiger Aktivitäten für künftige Generationen (ibid.). Ein weiterer Vorteil des SCR Modells ist, dass es die Ziele bei der Verantwortung jeder Komponente in drei Ebenen unterteilt. So zeigt dieses Modell nicht nur an, ob ein Unternehmen in seiner Strategie auf die verschiedenen Verantwortungen eingeht, sondern auch zu welchem Grad (Schüz, 2017). Abbildung 10 zeigt die verschiedenen Ausprägungen von Verantwortung für die drei Komponenten.

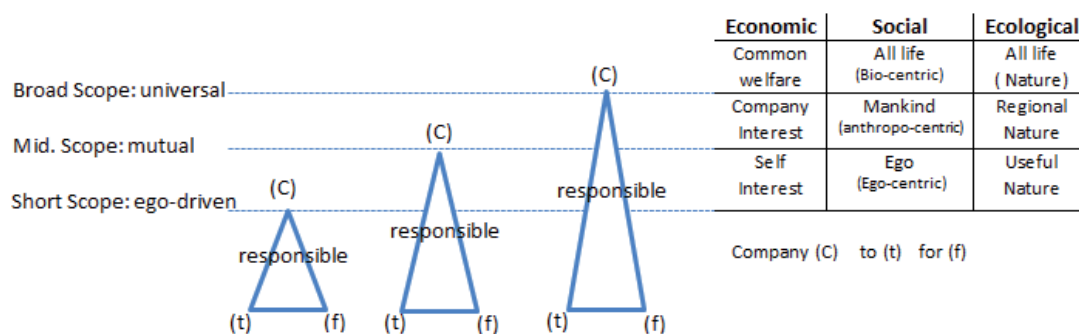


Abbildung 10: Verschiedene Ausprägungen von Verantwortung (Schüz, 2012)

Ein weiterer Vorteil des SCR Modelles ist die Inklusion einer zeitlichen Dimension, die sich graphisch darstellen lässt. Abbildung 11 zeigt wie die drei Komponenten des Modells graphisch dargestellt werden können. Die SCR-Uhr verfügt über drei Zeiger, die mit ihrer Länge die Ausprägung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Verantwortung anzeigen. Durch die Position der Zeiger auf dem Ziffernblatt wird die Nachhaltigkeit der Komponenten angezeigt. Je weiter ein Zeiger auf der Uhr fortgeschritten ist, desto mehr wird das Wohlergehen künftiger Generationen berücksichtigt (Schüz, 2012).

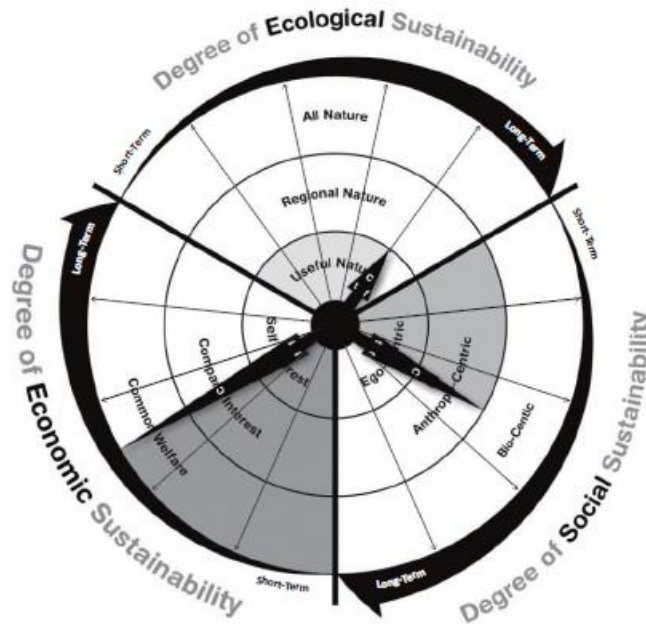


Abbildung 11: Modell von Sustainable Corporate Responsibility (Schüz, Sustainable Corporate Responsibility - The Foundation of Successful Business in the New Millennium, 2012)

Das SCR Modell von Schüz ist ein gutes Instrument zur Überprüfung strategischer Optionen und kann der Entscheidungsfindung dienen. Andererseits hat es, wie viele normative Modelle, den Nachteil, lediglich eine rationale Empfehlung abzugeben, wie Manager strategisch nachhaltige Entscheidungen treffen sollten und nicht welche Faktoren dazu führen, dass Unternehmen sich für nachhaltige Strategien entscheiden. Im Rahmen dieser Arbeit wird das SCR-Modell in *Kapitel 3.4* und *Kapitel 4.3.3* verwendet um die Nachhaltigkeit des Expansionsprojekts, welches als Fallstudie für diese Arbeit verwendet wird, zu überprüfen.

2.4.4 Nachhaltigkeit bei NPO

Der Druck der Öffentlichkeit auf wirtschaftliche Unternehmen nachhaltig zu operieren wurde in den letzten Jahren immer stärker (Weidinger, 2014). NPO hingegen stehen seltener im Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit, wenn es um nachhaltige Unternehmensführung geht (Daub, Scherrer, & Freccè, 2013). Dieses Phänomen kann auf

den sozialen Unternehmenszweck vieler NPO zurückgeführt werden, was zu der Auffassung führen kann, NPO würden die verschiedenen Verantwortungen gegenüber Gesellschaft und Natur bereits erfüllen (Weerwardena, McDonald, & Sullivan Mort, 2010). Dennoch stehen auch NPO vor der Herausforderung Nachhaltigkeit in ihre Wertschöpfungskette zu integrieren und transparent über den ökologischen Fussabdruck des Unternehmens Auskunft zu geben (ibid.). Zusätzlich stellt sich NPO aber auch die Herausforderung, dass eine Investition in soziale oder ökologische Nachhaltigkeit, je nach Organisationszweck, eine Abweichung des Hauptzwecks der Organisation bedeutet (ibid.). Eine solche Abweichung bewirkt eine Erhöhung der administrativen Auslagen der NPO, was sich wiederum negativ auf die Spendenbereitschaft auswirken kann (Helmig, Jegers, & Lapsley, 2004; Weerwardena, McDonald, & Sullivan Mort, 2010). Weerwardena et al. (2010) stellten in ihrer Studie aber auch fest, dass NPO die ökologische Nachhaltigkeit als wichtigen Teil ihres Unternehmenszweck betrachten und in Strategieentscheide miteinbeziehen.

2.4.5 Zwischenfazit

Nachhaltiges Management ist eine Form der Unternehmensführung, die versucht ökonomische Ziele eines Unternehmens in Einklang mit sozialen und ökologischen Anliegen zu bringen (Daub, Scherrer, & Frecè, 2013). Die Bedeutung nachhaltiger Unternehmensführung nimmt in Zeiten des Klimawandels und der Digitalisierung immer stärker zu und bewegt PO neben monetären Zielen auch soziale und ökologische Aspekte in die Unternehmensstrategie einfließen zu lassen (Dangelico & Pujari, 2010; Porter & Kramer, 2011; Weidinger, 2014; Rieckhof & Klapper, 2015). Verschiedene Autoren argumentieren, dass Unternehmen nicht nur eine ökonomische Verantwortung gegenüber ihren Aktionären, sondern auch eine ökologische Verantwortung gegenüber der Natur und eine soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft haben (Johnson, 1971; Carroll, 1999; Loew et al., 2004; Schmitt, 2005; Valor, 2005; Crane et al., 2008; Carroll & Shabana, 2010; Doppelt, 2010; Porter & Kramer, 2011; Schütz, 2012). Es gibt verschiedene theoretische Modelle welche die Verantwortungen eines Unternehmens darzustellen versuchen. Zu den wichtigsten dieser Modelle gehören; Corporate Citizenship, Corporate Accountability, Corporate Sustainability, Corporate Social Responsibility und Sustainable Corporate Responsibility. NPO stehen vielfach nicht im Hauptfokus der Öffentlichkeit, wenn es um das nachhaltige Management geht (Daub, Scherrer, & Frecè, 2013). Dennoch betrachten NPO auch die ökologische Nachhaltigkeit

als Teil ihres Organisationszwecks und lassen ökologische Überlegungen in ihre Strategieentscheidungen miteinfließen (Weerwardena, McDonald, & Sullivan Mort, 2010).

2.5 Hypothesen

Ziel dieser Arbeit ist es, zu untersuchen welche Faktoren dazu führen, dass sich NPO für nachhaltige Strategien entscheiden. Bei der Literaturrecherche wurde kein passendes Wirkungsmodell identifiziert, welches die Abhängigkeiten verschiedener Einflussfaktoren, die zu einer nachhaltigen Strategie führen darstellt und dessen Anwendung auf die NPO Branche überprüft werden könnte. Deshalb wurde ein eigenes Wirkungsmodell basierend auf der Theorie entwickelt. Es wurden verschiedene Faktoren identifiziert, die Einflüsse auf die Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung und somit auch auf die Nachhaltigkeit einer Strategie in NPO haben könnten. In Tabelle 1 sind die Quellen der einzelnen Faktoren angegeben. Der vorgeschlagene Zusammenhang und die Beziehung zwischen den einzelnen Faktoren ist in dem untenstehenden Conceptional Model abgebildet.

Einflussfaktor	Quelle(n)
Anzahl Akteure	(Schwarz & von Schnurbein, 2005) (Eisenhardt & Zbaracki, 1992) (Boddy, 2014) (Andersen T. J., 2000) (Gmür, 1999)
Zeit	(Boddy, 2014) (Edwards, 2011) (Campbell, 2010) (Kunz, 2006)
Multidimensionale Ziele	(Gössler & Schweinschaller, 2008) (Edwards, 2011) (Schwarz & von Schnurbein, 2005) (Anheier, 2005) (Helmig, Jegers, & Lapsley, 2004) (Kunz, 2006)
Ressourcen	(Helmig, Jegers, & Lapsley, 2004; Anheier, 2005; Kunz, 2006; Edwards, 2011; McDonald, Weerawardena, Madhavaram, & Mort, 2015)
Recherche	(Boddy, 2014) (Porter M. E., 1979) (Thompson, 1967) (Ansoff, 1988) (Campbell, 2010) (Kunz, 2006)
Daten	(Boddy, 2014) (Ansoff, 1988) (Thompson, 1967)

Nachhaltige Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung in Nicht-Profitorientierten Organisationen

Formale Strategie	(Edwards, 2011) (Lowsn, 2002) (Boddy, 2014) (Andersen T. J., 2000) (Ansoff, Corporate Strategy, 1988) (Kunz, 2006)
Ethische Grundsätze	(Edwards, 2011) (Schüz, 2012) (Jäger & Anselm, 2019) (Kunz, 2006)
Konsens	(Boddy, 2014) (Eisenhardt & Zbaracki, 1992) (Thompson, 1967)

Tabelle 1: Quellen der gewählten Faktoren (eigene Darstellung)

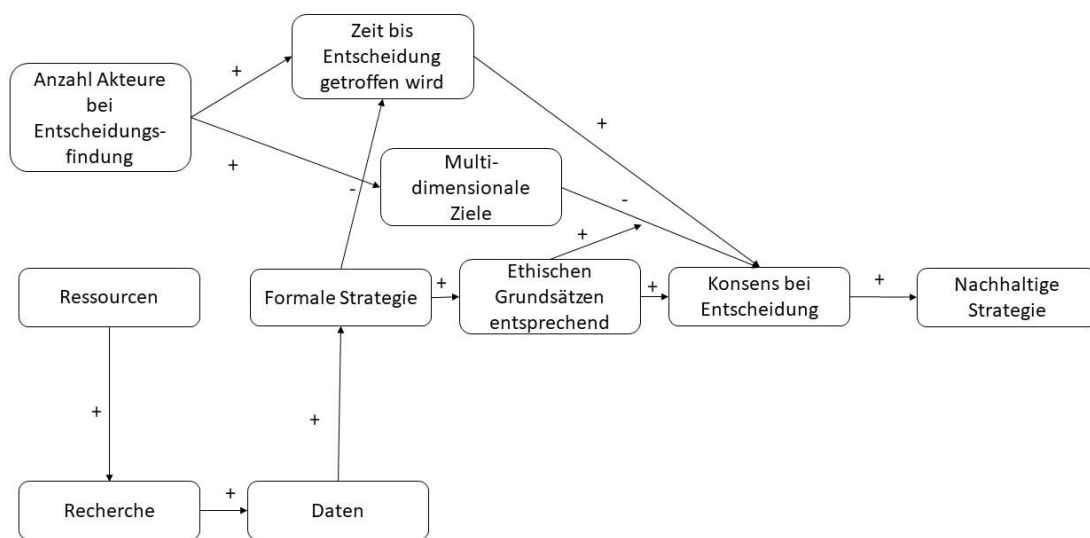


Abbildung 12: Conceptual Model (Eigene Darstellung)

Aus dem Wirkungsmodell wird ersichtlich, dass die «Zeit bis eine Entscheidung getroffen wird», sowie die «Multidimensionalität der Ziele» als Mediatorvariablen zwischen der Unabhängigen Variable «Anzahl der Akteure» und der Abhängigen Variable «Konsens bei der Entscheidung» agieren. Weiter haben die «Ressourcen» durch die Mediatoren «Recherche» und «Daten» einen Einfluss auf die Entwicklung einer «formalen Strategie». Die «Ressourcen» in dem Modell stehen hierbei für finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen. Die «formale Strategie» hat dann einen positiven Einfluss darauf, ob die Entscheidung den «ethischen Grundsätzen» entspricht. Zudem hat die Erarbeitung einer «formalen Strategie» einen negativen Einfluss auf die «Zeit bis die Entscheidung getroffen wird». Entspricht die Entscheidung den ethischen Grundsätzen, so hat dies einen positiven Einfluss auf den «Konsens bei der Entscheidung». Zudem agiert die Variable «ethischen Grundsätzen entsprechend» auch als Moderatorvariable zwischen

der «Multidimensionalität der Ziele» und dem «Konsens bei der Entscheidung». Zuletzt hat der «Konsens bei der Entscheidung», laut diesem Modell einen positiven Einfluss auf die «Nachhaltigkeit der Strategie». Die Anwendbarkeit dieses Modells wird anhand des Beispiels von Aiducation International überprüft. Zudem wird mittels des SCR Modells von Schüz (2012) gemessen, ob die Expansionsentscheidung von Aiducation International nachhaltig war. So soll festgestellt werden, ob die vorherigen Faktoren den erwarteten Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Strategie in diesem Beispiel haben.

Basierend auf der Literaturrecherche und dem Conceptual Model wurden folgende Hypothesen entwickelt:

H1: Vorhandene Ressourcen führen zur Entwicklung einer Formalen Strategie.

H2: Durch eine formale Strategie entspricht die Entscheidung den ethischen Grundsätzen der Organisation.

H3: Entspricht die Entscheidung den ethischen Grundsätzen, so wird sie meist im Konsens getroffen

H4: Je mehr Akteure bei der Entscheidungsfindung beteiligt sind, desto mehr Zeit vergeht bis die Entscheidung getroffen wird.

H5: Je mehr Zeit vergeht bis die Entscheidung getroffen wird, desto stärker ist der Konsens bei der Entscheidung

H6: Je mehr Akteure bei der Entscheidungsfindung beteiligt sind, umso multidimensionaler sind die Ziele

H7: Je multidimensionaler die Ziele, desto geringer ist der Konsens bei der Entscheidung

H8: Im Konsens getroffene Strategieentscheide führen zu einer nachhaltigen Strategie

3 Empirischer Teil

Um die nachhaltige Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung in NPO zu untersuchen wird das Schweizer NPO Aiducation International als Beispiel genommen. Als Forschungsmethodik wurde in der vorliegenden Arbeit die Aktionsforschung, sowie Elemente der ethnographischen Forschungsmethodik verwendet. Das Ziel der Aktionsforschung in der Sozialwissenschaft ist es neben der Wissensgenerierung auch einen praktischen Nutzen für die untersuchte Organisation zu generieren (Zuber-Skerrit & Perry, 2002). Für die Datenerhebung wird die Methodik der fokussierten Ethnographie angewendet. Im Gegensatz zur klassischen Ethnographie, bei der die Daten durch Feldanalysen erhoben werden, wird bei der fokussierten Ethnographie verstärkt Wert auf

Hintergrundwissen und Daten aus transkribierten Gesprächen gelegt (Knoblauch, 2001). Zum Zwecke der Datenerhebung der vorliegenden Arbeit wurden Dokumente zur Organisation und zum Expansionsprojekt studiert und Experteninterviews geführt. Zur Analyse der Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung bei Aiducation International wurden in einem ersten Schritt Experteninterviews mit Aiducation International und einer weiteren Schweizer NPO geführt. Zudem wurde das Expansionsprojekt von Aiducation International als Fallbeispiel genutzt indem die verschiedenen strategischen Entscheidungen des Projekts dargestellt und im nächsten Kapitel analysiert werden. Des Weiteren wurde das Expansionsprojekt von Aiducation anhand des SCR Modells von Schütz (2012) auf seine Nachhaltigkeit überprüft. In diesem Kapitel wird die Untersuchungseinheit Aiducation International vorgestellt, die Vorgehensweise bei den Experteninterviews erläutert, das Fallbeispiel beschrieben und in das SCR-Modell eingeordnet.

3.1 Untersuchungsgegenstand

Das gewählte Unternehmen eignet sich aus verschiedenen Gründen für diese Fallstudie. Einerseits ist Aiducation ein exemplarisches Beispiel einer NPO, die traditionelle Werte vertritt und sich seit Jahren am Markt behauptet. Als kleine NPO veranschaulicht Aiducation zudem die branchenspezifischen Herausforderungen und Schwierigkeiten. Die Informationen zu Aiducation International in diesem Kapitel wurden der Autorin zum Zwecke dieser Arbeit zur Verfügung gestellt und sind teilweise nicht öffentlich zugänglich.

3.1.1 Vorstellung Aiducation International

Aiducation International wurde im Jahre 2007 in Kenia und der Schweiz gegründet. Die Organisation vergibt leistungsorientierte Gymnasiums Stipendien an Schüler aus armen Verhältnissen in Kenia und den Philippinen (International, kein Datum). Aiducation bezeichnet sich selbst nicht als NPO, sondern als For-Impact Organisation, ist aber ein im Zürcher Handlungsregister eingetragener Verein nach Schweizer Recht (Zürich, 2011). Ziel der Organisation ist es, überdurchschnittlich intelligente Kinder aus armen Verhältnissen zu unterstützen und ihnen zu helfen aktive Bürger, die einen Beitrag zur wirtschaftlichen und politischen Entwicklung ihres Landes leisten, zu werden. Die Mission der Organisation lautet:

Gemeinsam mit unseren Unterstützern helfen wir Schülern mit hohem Potential in Entwicklungsländern durch Stipendien. Unsere Stipendien haben zwei Komponenten:

1. Menschen aufbauen:

Wir bieten intelligenten und engagierten Schülern den Zugang zu formaler Bildung, wenn ihnen die finanziellen Mittel fehlen.

2. Aufbau von Nationen:

Wir bieten intelligenten und engagierten Schülern Zugang zu Mentoring, und Training ausserhalb des üblichen Lehrplans an. Dadurch bauen wir ein Netzwerk and Schülern mit hohem Potential auf, die zu sozial verantwortlichen und aktiven Mitglieder der Gesellschaft heranwachsen (Aiducation International, 2018)¹.

Die Vision der Organisation lautet:

Wir stellen uns eine Welt vor, in der jeder, unabhängig von seinem finanziellen Hintergrund, gleichen Zugang zu relevanter Bildung, Ausbildung und Netzwerken hat, um sein Potenzial voll auszuschöpfen und seine Gesellschaft positiv zu beeinflussen (ibid.).

3.1.2 Tätigkeitsbereich

Das Kerngeschäft von Aiducation sind Stipendien für hochbegabte Schüler aus Entwicklungsländern. Dieses Programm wird von Aiducation als «Aid to Education» bezeichnet. Bei einem Stipendium von Aiducation unterstützt der Spender einen spezifischen Schüler, den der Spender aus der Datenbank von Aiducation auswählt. Um sich für ein Aiducation Stipendium bewerben zu können, muss der Schüler unter den besten 10% seines Jahrgangs, beim Abschlusstest der Primarschule sein und aus armen Verhältnissen stammen. Das Stipendium erstreckt sich über 4 Jahre, während denen der Spender regelmässig über die schulischen Leistungen seines Stipendiaten informiert wird (Aiducation International, 2016). Neben dem «Aid to Education» hat Aiducation noch das sogenannte «Education to Aid» Programm. Das Herzstück dieses Programms bilden die verschiedenen Mentoring Akademien. In diesen Akademien nehmen jeweils ca. 50 Stipendiaten teil und lernen während einer Woche von ausgewählten Referenten die Basis wichtiger Lebenskompetenzen, die nicht im Lehrplan normaler Schulen enthalten sind. Aiducation International bietet Akademien zu den Themen; Selbstverwirklichung, Finanzkenntnisse, Karriere, Innovation, Projektmanagement, Führungskompetenz, Start-Up und Unternehmertum an. Neben dem formalen Unterricht profitieren die Teilnehmer dieser Akademien von persönlichem Mentoring durch einen Referenten ihrer Wahl und

¹ Quelle aus dem Intranet (nicht öffentlich zugänglich) von Aiducation International

die Möglichkeit auch nach der Akademie mit dem Referenten in Kontakt zu bleiben. (Aiducation International, 2014)².

3.1.3 Organisationsstruktur

Aiducation International setzt, wie viele andere NPO auf die Arbeitsleistung von freiwilligen Mitarbeitern. Bei der Gründung der Organisation vor 12 Jahren, engagierten sich sämtliche Mitarbeiter ehrenamtlich. Obwohl die Organisation, in den vergangenen Jahren verstärkt auf Professionalisierung gesetzt hat, beschäftigt sie noch heute 28 ehrenamtliche Mitarbeiter und nur elf festangestellte Personen.

Das Organigramm von Aiducation ist nach der Geographischen Zugehörigkeit der einzelnen Organisationen aufgeteilt. Auf nationaler Ebene wird dann eine funktionale Organisationsstruktur angewandt.

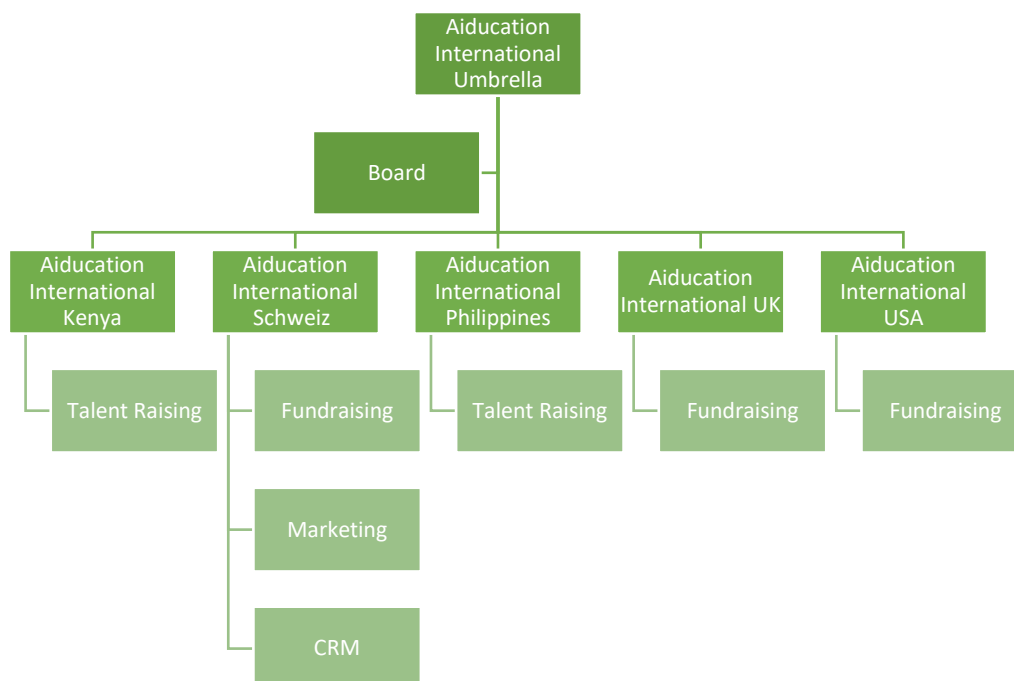


Abbildung 13: Organigramm (eigene Darstellung)

Aiducation International Umbrella bildet die Dachorganisation der fünf lokalen Unterorganisationen. Die Dachorganisation übernimmt die Strategieentwicklung der Gesamtorganisation, erarbeitet Marketingmaterialien und beinhaltet die Rechtsabteilung der Unternehmung. Zudem unterstützt der Umbrella die Schweizer Organisation bei der Konzipierung und Durchführung des «Education to Aid» Programms. Die Hauptaufgabe der Organisationen in den Philippinen und in Kenia besteht darin, talentierte Jugendliche aus armen Verhältnissen (Talents genannt) zu identifizieren, die Talents über Aiducation

² Quelle aus dem Intranet (nicht öffentlich zugänglich) von Aiducation International

aufzuklären und mit ihnen beim Ausfüllen des Bewerbungsformulars behilflich zu sein. Hat ein Talent ein Stipendium erhalten, so ist es die Aufgabe der Organisationen in Kenia und den Philippinen die Zeugnisse der Schüler einzusammeln und in die Onlinedatenbank von Aiducation einzutragen. Die Organisationen in den USA und dem UK werden ausschliesslich von freiwilligen Mitarbeitern geführt, die alleinige Aufgabe dieser Organisationen ist die Mittelbeschaffung. Die Organisation in der Schweiz fokussiert sich hauptsächlich auf die Mittelbeschaffung und das Stakeholder Management mit den Schweizer Stakeholdern.

3.1.4 Ziele und Herausforderungen

Wie viele NPO steht auch Aiducation International vor der Herausforderung, professionell sein zu müssen und dennoch nur sehr begrenzte Mittel zu Verfügung zu haben. Zudem möchten die meisten Spender wissen wofür ihr Geld verwendet wird und spenden zweckbestimmt. Bei Aiducation werden 90% der Spenden für ein Stipendium direkt für die Schulgebühren des Stipendiaten verwendet. Die Organisation steht also vor der Herausforderung mit den restlichen 10% alle administrativen Kosten zu decken. Eine bewährte Strategie von Aiducation, die administrativen Kosten gering zu halten ist es, möglichst viele Aufgaben an freiwillige Mitarbeiter zu übergeben und den festangestellten Mitarbeitern ein unterdurchschnittliches Gehalt auszuzahlen. Diese Strategie ist sehr effizient in der Kosteneinsparung, allerdings könnte sie auch ein Grund für die hohe Fluktuationsrate der Organisation sein. Die hohe Fluktuationsrate stellt das Unternehmen vor eine weitere Herausforderung, mit jedem Personalwechsel gehen hohe Einarbeitungskosten einher und wichtiges Know-How kann verloren gehen. Das erklärte Ziel von Aiducation International ist es, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln die grösstmögliche Wirkung zu erzielen. Um dieses Ziel zu erreichen und von Skaleneffekten zu profitieren, strebt die Organisation eine Expansion ihrer Tätigkeit in neue Länder an.

3.1.4.1 Mittelbeschaffung

Wie in den *Kapiteln 2.1.5, 2.2.5, 2.2.6, 2.3.7* erwähnt sind die Multidimensionalen Ziele von NPO, sowie die Beschaffung der finanziellen Mittel zwei der grössten Herausforderungen von NPO. Um die wichtigsten Geldgeber von Aiducation International zu identifizieren wurde der Jahresbericht aus dem Jahr 2017 konsultiert. Daraus geht hervor, dass über 70% der Einnahmen von Aiducation International von Partnerorganisationen stammen (Aiducation International, 2018). Zu den wichtigsten Partnerorganisationen von Aiducation International gehören Swiss Re, Synpulse, Zühlke,

BDO und EY. Bedenkt man, dass Aiducation International, um langfristig und nachhaltig überleben zu können auf die Spenden von Partnerorganisationen angewiesen ist so lohnt sich ein Blick auf die Ziele, welche die Partnerorganisationen durch ihre Nachhaltigkeitsinitiativen verfolgen. Ein Blick auf die Corporate Responsibility Map des Rückversicherers Swiss Re zeigt, dass das Unternehmen vor allem Initiativen, die zum Umweltschutz beitragen unterstützen möchte (Swiss Re, 2018). Auch BDO fokussiert sich neben der Entwicklung der Gesellschaft hauptsächlich auf den Umweltschutz (BDO, 2018). EY wiederum hat mit Umweltschutz, Unternehmertum und Bildung drei Fokusgebiete für die eigene Unternehmensverantwortung festgelegt. Sowohl Zühlke als auch Synpulse geben auf ihrer Webseite keine Auskunft über die strategischen Fokusgebiete ihrer Unternehmensverantwortung. Dennoch zeigt sich, dass drei der fünf grössten Unterstützer von Aiducation International Wert auf ökologische Nachhaltigkeit legen. Um den Ansprüchen der Geldgeber zu entsprechen, sollte also auch Aiducation International neben sozialen und ökonomischen auch ökologische Aspekte in die Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung einfließen lassen.

3.1.5 Vorstellung 4africa

Um genauere Aussagen über die Nachhaltige Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung in NPO treffen zu können, wird Aiducation International mit einer zweiten Organisation verglichen. Die Daten zu 4africa wurden mittels öffentlich zugänglicher Quellen sowie durch ein Experteninterview gesammelt. Der Verein 4africa wurde im Jahr 2011 nach Schweizer Recht gegründet (Klöti, 2019). Ziel des Vereins ist es Menschen im südlichen Afrika zu helfen, Armut und fehlende Perspektiven zu überwinden (4africa, 2018). Alle operativen Aufgaben des Vereins werden durch die vier ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder erledigt (Klöti, 2019). Der Verein finanziert sich einzig durch Spenden, die für die finanzielle Unterstützung von Projekten und Einzelpersonen in mehreren Ländern des südlichen Afrikas eingesetzt werden (4africa, 2018).

3.2 Experteninterviews

Die vorliegende Arbeit nutzt eine qualitative Forschungsmethodik von problemzentrierten Interviews nach Witzeln (1989). Im Mai 2019 wurden zwei halbstandardisierte Experteninterviews mit ausgewählten Experten von NPO durchgeführt. Die Interviews wurden telefonisch durchgeführt und dauerten jeweils ca. 60 Minuten. Halbstandardisierte Experteninterviews wurden gewählt, da die teilweise

Standardisierung sowohl eine Vergleichbarkeit über die verschiedenen Interviews hinweg ermöglicht, als auch eine gewisse Flexibilität erlaubt, um während des Interviews auf zusätzliche Punkte eingehen zu können, sowie die Reihenfolge der Fragen gegebenenfalls zu variieren und der Interviewsituation anzupassen. Bei einem Experteninterview fungiert der Interviewpartner als Experte oder Expertin (Flicker, 2011, S. 214), der in seinem oder ihrem Tätigkeitsgebiet Prozess- und Deutungswissen besitzt. Durch Experteninterviews kommen Praxis- und Handlungswissen, in welchem sich auch kollektive Orientierungen, soziale Deutungsmuster und individuelle Bewertungsregeln abbilden, zum Ausdruck. Mit der qualitativen Erhebung soll die Informationslücke zwischen dem verfügbaren Wissen aus der Literatur und dem für die Beantwortung der Forschungsfragen benötigten Wissen geschlossen werden.

3.2.1 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen für die Experteninterviews basiert auf der Literaturrecherche und dem Fragebogen von Edwards (2011). Der Fragebogen wurde in vier Teile unterteilt, zuerst wurden Fragen zur Organisation im Allgemeinen gestellt, danach wurde auf die Strategieentwicklung in der Organisation eingegangen. Der dritte Teil des Fragebogens befasste sich mit der Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation und im vierten Teil wurde auf die Nachhaltigkeit der Organisationen eingegangen. Der Fragebogen ist *Anhang 5* zu entnehmen. Alle Interviewpartner gaben ihr Einverständnis, dass das Interview mit einem Audiogerät aufgezeichnet, und später ausgewertet wird. Die Interviews wurden verschriftlicht, ohne eine klassische Transkription vorzunehmen. Das Gesagte wurde in aussagekräftigen Stichworten festgehalten, wodurch einzelne Aussagen und deren Zuteilung zu einer Kategorie im Nachgang der Verschriftlichung besser nachvollzogen werden können.

3.3 Fallstudie Expansionsprojekt

Die in diesem Kapitel beschriebene Fallstudie zur Expansion von Aiducation in einen neuen Markt dient der kritischen Überprüfung, ob die in der Theorie identifizierten Faktoren und Modelle in der Praxis angewendet werden. Weiter sollen die Aussagen des Experteninterviews mit dem Praxisbeispiel verglichen werden. Das Expansionsprojekt wurde als Fallbeispiel gewählt, da es ein Sonderfall bezüglich der verfügbaren finanziellen Mittel darstellt. Da das Projekt durch eine Förderstiftung finanziert wurde, waren genügend finanzielle Mittel vorhanden, was eine wichtige Voraussetzung für die strategische Planung und Entscheidungsfindung darstellt (Helmig, Jegers, & Lapsley,

2004; Anheier, 2005; Kunz, 2006; Edwards, 2011; McDonald, Weerawardena, Madhavaram, & Mort, 2015).

Nach einer erfolgreichen Expansion in die Philippinen im Jahre 2014 (Nuba-Lee, 2015), und der Implementation des ersten «Education to Aid» Programmes in Ghana im Januar 2019 (Spälti, 2019) möchte die Organisation ihr «Education to Aid» Programm auf ein weiteres Land ausweiten. Ziel des Expansionsprojekts ist es, das etablierte Training zum Unternehmertum für junge Erwachsene in einem weiteren Entwicklungsland anzubieten. Um das Projekt von der Finanzierung bis zu der Durchführung des ersten gemeinsamen Trainings zu strukturieren, wurde es in verschiedene Arbeitspakete unterteilt. Der Projektstrukturplan kann in *Anhang 1* eingesehen werden. Im ersten Arbeitspaket widmete die Organisation sich der Beschaffung der finanziellen Mittel. Im zweiten Arbeitspaket wurden die Zielländer der Expansion identifiziert, im dritten Arbeitspaket wurde nach passenden Partnerorganisationen in den unter Arbeitspaket zwei identifizierten Zielländern gesucht und evaluiert. Im vierten und letzten Arbeitspaket wurden die Organisationen besucht und entschieden mit welcher Organisation eine Partnerschaft eingegangen wird. Zuletzt wurde die Durchführung des ersten gemeinsamen Projektes geplant. Der Zeitplan für das Projekt kann unter *Anhang 2* eingesehen werden. Die Fallstudie soll neue oder ungeahnte Einblicke in die Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung bei NPO in der Schweiz erbringen. Die Informationen in diesem Kapitel wurden von Aiducation International zum Zwecke dieser Arbeit zur Verfügung gestellt, die Daten sind nicht öffentlich zugänglich.

3.3.1 Grund für die Expansion

Während der engen Zusammenarbeit mit hunderten motivierten und talentierten jungen Erwachsenen aus armen Verhältnissen in Kenia und den Philippinen hat Aiducation festgestellt, dass unternehmerische Kompetenzen zum kreativen und innovativen Denken einer jungen Person beitragen kann. Zudem tragen Unternehmer in Entwicklungsländern zum Wohlstand ihrer eigenen Familien sowie von ihren Angestellten bei (Kapitza & Meier, 2018)³. Folglich möchte Aiducation International aspirierende Unternehmer unterstützen und sie mit den nötigen Fähigkeiten und Ressourcen ausstatten. Seit 2014 hat Aiducation bereits 19 Akademien zu dem Thema Start-Up in Kenia, den Philippinen und in Ghana durchgeführt (Spälti, 2019). Der Lehrplan der einwöchigen Akademie ist stark standardisiert und bewies sich in der Vergangenheit als übertragbar auf andere

³ Quelle aus dem Intranet (nicht öffentlich zugänglich) von Aiducation International

Länder und Kulturen. Neben dem formalen Unterricht haben die Teilnehmer dieser Akademie die Möglichkeit sich für den Start-Up Fund zu bewerben und die Gründung ihres Unternehmens zu finanzieren. Die Start-Up Akademie wurde bereits von über 500 jungen Erwachsenen besucht. Durch den Start-Up Fund, der im Jahr 2015 ins Leben gerufen wurde, wurden bereits 19 Unternehmen in verschiedenen Branchen (Logistik, Landwirtschaft, IT, Dienstleistung, Verkauf und Bildung) finanziell unterstützt. Auf Grund der hohen Anzahl Unternehmen, die durch das Programm gegründet wurden, möchte Aiducation es nun auch in anderen Entwicklungsländern anbieten. Die Zielgruppe für die Akademie, bleibt in allen Ländern gleich, es dürfen nur akademisch talentierte junge Erwachsene, die aus armen Verhältnissen stammen und Interesse am Unternehmertum zeigen, an der Akademie teilnehmen (ibid).

3.4 Fallstudie Expansionsprojekt

Wie in *Anhang 1* ersichtlich ist, gibt es in diesem Projekt verschiedenen Punkte, an denen eine kritische Entscheidung getroffen werden musste. Die erste Entscheidung in dem Zusammenhang mit der Expansion, war der Entscheid zu expandieren, weiter musste entschieden werden, welches Produkt expandiert werden sollte. Nach diesen grundlegenden und wegweisenden Entscheidungen wurde unter Arbeitspaket 1 entschieden, wie die Mittel für dieses Projekt beschafft werden sollten und welche Förderorganisationen kontaktiert wurden. Die nächste wichtige Entscheidung in dem Projekt betraf die Wahl der Entwicklungsländer, die Aiducation International für die Expansion in Betracht zog. Als nächstes musste man sich für mögliche Partnerorganisationen, die bereits in diesen Ländern aktiv sind, entscheiden. Für Arbeitspaket 4 musste dann entschieden werden, welche Partnerorganisationen vor Ort besucht werden. Die finale Entscheidung bestand in der Wahl der Partnerorganisation, mit der man die erste Akademie in dem neuen Land durchführen möchte. Wie die Entscheidungen zu den verschiedenen Zeitpunkten getroffen wurden, wird in den nachstehenden Kapiteln genauer erläutert.

3.4.1 Entscheidung 1: Wahl der Förderorganisation

Da Aiducation International nicht über die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen verfügte, um das Expansionsprojekt durchzuführen wurde als erster Schritt nach einer geeigneten Förderstiftung, die das Projekt unterstützen könnte, gesucht. Dabei

wurden verschiedene Datenbanken von Schweizer Stiftungen nach Förderstiftungen durchsucht die Projekte mit den folgenden Kriterien unterstützen:

- Entwicklungszusammenarbeit
- Unterstützung Jugendlicher in Entwicklungsländern
- Bildung
- Unternehmertum
- Projekt mit Laufzeit von über einem Jahr

Die Stiftungen, welche diese Kriterien erfüllten, wurden dann telefonisch kontaktiert, um in Erfahrung zu bringen welche Stiftungen als Kapitalgeber in Frage kommt. Die Fondation Botnar wurde, dann als Förderstiftung gewählt, da die Werte und Ziele der Organisation sowie die Schwerpunktthemen mit denjenigen von Aiducation International übereinstimmten. Der Antrag zur finanziellen Unterstützung von Aiducation Internationals Expansionsprojekt wurde im April 2018 eingereicht und im Mai 2018 von Fondation Botnar bewilligt.

Beteiligte Personen:

In diese Entscheidung involviert waren der CEO von Aiducation International Florian Kapitza, sowie der CEO von Aiducation International Schweiz Matthias Meier.

3.4.2 Entscheidung 2: Wahl der Zielländer

Der strategische Fokus von Aiducation International liegt auf der Unterstützung von hochbegabten Jugendlichen in Entwicklungsländern. Die Überlegung in welches Land Aiducation expandieren möchte ist grundlegend und hat eine starke Auswirkung auf die künftige, strategische Positionierung der Organisation. Die Organisation legte vier grundlegende Kriterien fest, die das Land mitbringen sollte, damit Aiducation unter Rücksichtnahme auf die eigenen Werte in dem Land aktiv werden kann (Aiducation International, 2017)⁴. Diese Kriterien waren:

- Politik und Ökonomie: Ein Frontier-Markt mit einer relativ stabilen Demokratie und einer offenen Marktwirtschaft
- Demographie: Max. 200 Millionen Einwohner
- Sprache: Gute Englischkenntnisse nach der Grundschule

⁴ Quelle aus dem Intranet (nicht öffentlich zugänglich) von Aiducation International

- Bildungssystem: Kostenloser Zugang zur Primarschule und Lücken im Bildungssystem die verhindern, dass Kinder aus armen Verhältnissen ihre Bildung fortsetzen

Basierend auf diesen Kriterien wurden Botswana, Kolumbien, Ecuador, Äthiopien, Ägypten, Indien, Indonesien, Liberia, Marokko, Nigeria, Ruanda, Senegal, Sri Lanka, Tansania und Uganda als potenzielle Märkte für Aiducation identifiziert. Danach wurden sie anhand ihrer Eignung zu den einzelnen Kriterien bewertet. Eine detaillierte Bewertung der einzelnen Länder kann unter Anhang 3 eingesehen werden. Basierend auf der Bewertung wurden Kolumbien, Ecuador, Marokko, Senegal, Ägypten, Nigeria und Indonesien als Zielländer für die Expansion ausgeschlossen. Die Gründe für den Ausschluss von Ägypten, und Nigeria waren die politischen Unruhen in den Ländern der letzten Jahre. Die anderen Länder wurden auf Grunde der schlechten Englischkenntnisse der Bevölkerung ausgeschlossen. Somit wurden Äthiopien, Botswana, Indien, Liberia, Ruanda, Sri Lanka, Tansania und Uganda als Zielländer für die Expansion von Aiducation identifiziert. Die Entscheidung basierte somit auf vorher festgelegten objektiven Kriterien. Die Daten für die Entscheidung stammen aus einer aufwendigen Datenbankrecherche, welche nur dank vorhandener finanzieller und personeller Ressourcen durchgeführt werden konnte.

Beteiligte Personen:

Die Entscheidung der Zielländer wurde durch den CEO von Aiducation International Florian Kapitza getroffen.

3.4.3 Entscheidung 3: Wahl möglicher Partnerorganisationen

Um mögliche Partnerorganisationen in den Zielländern von Aiducation zu identifizieren wurde eine intensive Desktoprecherche durchgeführt, bei der verschiedene Onlinedatenbanken durchsucht wurden, sowie mittels Botschaften nach möglichen Partnerorganisationen gesucht wurde. Um als potenzielle Partnerorganisation von Aiducation zu gelten, musste die Organisation verschiedene Kriterien erfüllen:

- Fokus auf Bildung
- Lokale Organisation
- Förderung von begabten Jugendlichen und jungen Erwachsenen

Jede identifizierte Organisation, die diesen Kriterien entsprach, wurde zur genaueren Analyse in eine Liste eingetragen. Insgesamt wurden in den acht Zielländer 83 potenzielle Partnerorganisationen identifiziert. Neben den Organisationen in den Zielländern wurden

Nachhaltige Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung in Nicht-Profitorientierten Organisationen

auch 10 Organisationen in Nicht-Zielländer als gute, mögliche Partnerorganisationen identifiziert und in die weitere Analyse aufgenommen. Die insgesamt 93 Organisationen wurden dann anhand der folgenden Kriterien nochmals bewertet:

- Expertise und Erfahrung im Bildungssektor
- Zugang zu potenziellen Leistungsempfängern von Aiducation
- Fokus auf Talentförderung
- Transparenz
- Erfahrung im Umsetzen von Projekten

Für jedes der Kriterien konnte Organisation zwischen null und zwei Punkten erzielen, wobei der Fokus auf Talentförderung doppelt gewichtet wurde. 35 Organisationen erfüllten die Kriterien von Aiducation International, diese wurden telefonisch oder via E-Mail kontaktiert und über die Möglichkeit einer Zusammenarbeit mit Aiducation International informiert. 19 dieser Organisationen haben ihr Interesse an einer Zusammenarbeit ausgedrückt und ein Konzeptpapier für eine Zusammenarbeit eingereicht. Basierend auf den Informationen aus den Konzeptpapieren wurden die Organisationen dann erneut bewertet. Die besten acht Organisationen wurden zu einem virtuellen Meeting mit den CEO's der verschiedenen Unterorganisationen von Aiducation International eingeladen um eine mögliche Zusammenarbeit zu diskutieren. Nach der Durchführung dieser Meetings entschieden die CEO's zusammen mit der Projektleitung, welche Organisationen in die nächste Phase der Evaluation aufgenommen werden sollten. Die Verantwortlichen entschieden sich drei mögliche Partnerorganisationen vor Ort zu besuchen. Zwei davon operieren in zuvor identifizierten Zielländern, die dritte Organisation hat ihren Tätigkeitsbereich in Südafrika. Die Wahl fiel auf die folgenden drei Organisationen:

- Make a Difference Leadership Foundation (Südafrika)
- School of St. Jude (Tansania)
- Rwanda Girls Initiative (Ruanda)

Beteiligte Personen:

In diese Entscheidung waren der CEO von Aiducation International Florian Kaptiza, der CEO von Aiducation International Schweiz Matthias Meier, sowie die Projektleiterin Alexandra Spälti involviert.

3.4.4 Entscheidung 4: Wahl der Partnerorganisation

Zwischen März und April 2019 wurden die drei ausgewählten Organisationen vor Ort besucht. Ziel der Besuche war es, ein besseres Bild der Tätigkeit der Partnerorganisationen zu erhalten und sich persönlich mit der Leitung der Organisationen zu treffen. Nach den Treffen wurden die Organisationen von den beteiligten Managern evaluiert und bewertet. Die Kriterien, nach denen die Organisationen bewertet wurden, waren:

- Übereinstimmung von Werten und Zielen
- Bedürftigkeit der Leistungsempfänger
- Professionalität der Organisation
- Motivation zur Umsetzung des «Education to Aid» Programmes
- Wille die Leistungsempfänger in Aiducations Onlinenetzwerk hinzuzufügen

Die Übereinkunft von Werten und Zielen wurde hierbei am stärksten gewichtet.

Die erste Entscheidung, die von Aiducation nach den Besuchen getroffen wurde, war eine Partnerschaft mit der School of St. Jude in Tansania einzugehen. Der Hauptgrund für diese Entscheidung war, dass alle Beteiligten eine hohe Übereinkunft zwischen den Werten und Zielen der beiden Organisationen sahen, beide Organisationen von etwa gleicher Grösse sind und dass sich durch eine Partnerschaft Synergieeffekte ergeben könnten. Ob Aiducation International auch eine Partnerschaft mit der «Make a Difference Leadership Foundation» in Südafrika eingehen würde war zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Arbeit noch unklar. Die Rwanda Girls Initiative hingegen wurde auf Grund unterschiedlicher Unternehmensziele für eine Zusammenarbeit ausgeschlossen

Beteiligte Personen:

In die Entscheidung involviert waren der CEO von Aiducation International Florian Kapitza, der CEO von Aiducation International Kenya Jeremiah Kambi, sowie die Projektleiterin Alexandra Spälti.

3.5 Einordnung des Expansionsprojekts in SCR

Zur Analyse der Nachhaltigkeit von Aiducation Internationals Expansionsprojektes wurde die SCR Checkliste von Schütz (2012) von Aiducations Geschäftsleitern ausgefüllt. Wie von Schütz empfohlen wurde die Checkliste gemeinsam von mehreren Kadermitgliedern ausgefüllt. Die Frage, die den Teilnehmern vorgängig gestellt wurde lautete: «Sollte Aiducation mittels des «Education to Aid» Programms in neue Länder expandieren?» Um sicher zu stellen, dass das SCR Modell von allen Teilnehmenden

verstanden und korrekt angewandt wird, wurde der Artikel «Developing Sustainably Responsible Strategies in Business» von Schüz (2012) zwei Tage vor der Durchführung an alle Teilnehmende ausgehändigt. Die Checkliste wurde von allen Teilnehmern zusammen ausgefüllt, die Entscheidungen über die Bewertung der Faktoren wurden diskutiert und anschliessend im Konsens getroffen. Die ausgefüllte Checkliste von Aiducation International kann unter *Anhang 4* eingesehen werden.

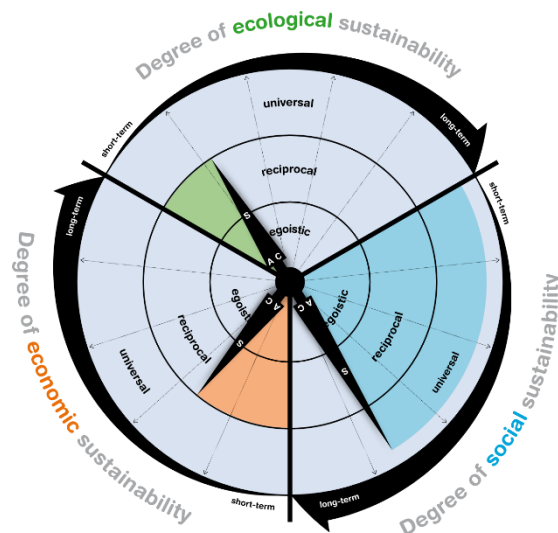


Abbildung 14: SCR Aiducation International Expansion (Darstellung von Schüz (2012))

Die obige Darstellung zeigt das Ergebnis der Einordnung des Expansionsprojekts von Aiducation International in das SCR Modell. Auffällig ist, dass die Soziale Verantwortung bei Aiducation International sowohl die stärkste Ausprägung hat als auch am nachhaltigsten ist.

4 Analyse und Resultate

In diesem Kapitel werden die Prozesse zur Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung bei Aiducation International analysiert. Zuerst wird die Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung bei Aiducation mittels der in Experteninterviews erhobenen Daten auf ihre Nachhaltigkeit überprüft und mit 4africa verglichen. Im zweiten Teil dieses Kapitels wird die Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung von Aiducation International anhand des Expansionsprojektes analysiert.

4.1 Datenaufbereitung

Folgend sind die Erkenntnisse aus den beiden durchgeführten Interviews mit den Akteuren der ausgewählten Projekte dargelegt. Mit dem gewählten qualitativen Vorgehen sind grundsätzlich keine Aussagen zur Nachhaltigkeit der Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung aller NPO möglich. Unter *Anhang 6* ist die Herleitung der hier präsentierten Zusammenfassungen anhand der farblichen Kategorisierungen der Aussagen im Auswertungsraster dargestellt. Die Fragestellungen sind in den Zeilen aufgeführt, die Interviewpartner bilden die Spalten der Tabelle. Die Inhalte der Interviews wurden den entsprechenden Feldern des Auswertungsrasters zugeteilt, wobei die Aussage der Interviewpartner mehrheitlich zusammengefasst und einzelne zentrale Anmerkungen auch wörtlich zitiert wurden. Eine einheitliche Aussage beider Interviewpartner ist mit einer identischen Farbe versehen. Mittels der Zahlen die den nachkommenden Zitaten angefügt wurden, wird auf die Position im Anhang verwiesen. Dabei verweist die erste Zahl auf die Fragestellung und die zweite Zahl auf die interviewte Person.

4.2 Resultate der Qualitativen Interviews

Nachfolgend sind zuerst die Erkenntnisse betreffend der Art der Organisation aufgeführt. Es folgen die Ergebnisse zu der strategischen Planung, der Entscheidungsfindung und der Nachhaltigkeit.

4.2.1 Art der NPO,

Die Rechtsform von Aiducation International ist der Verein, und somit die am häufigsten gewählte Rechtsform für Schweizer NPO. Das Kerngeschäft von Aiducation International besteht in der Vergabe von leistungsorientierten Stipendien, somit kann Aiducation International in der Kategorisierung von Schwarz (2005) als Drittleistungs-NPO eingeordnet werden. In der Klassifikation von NPO nach Tätigkeitsfeldern gemäss Salomon et al. (1992) fällt AI in die Kategorien «Bildung und Forschung», «Internationale Aktivitäten», sowie «Wohnungswesen und Entwicklungsförderung».

Vergleich mit 4africa

Auch die Organisation 4africa hat die Rechtsform eines Vereins und kann nach Schwarz (2005) als Drittleistungs-NPO mit den Tätigkeitsfeldern «Bildung und Forschung», «Internationale Aktivitäten», sowie «Wohnungswesen und Entwicklungsförderung» gemäss Salomon et al. (1992) eingeordnet werden. Das Ziel der Organisation ist es Menschen in ihrem Leben weiterzubringen (3.2). Dieses Ziel verfolgt die Organisation

mittels finanzieller Unterstützung von Einzelpersonen und Projekten in Afrika (4.2). Im Gegensatz zu Aiducation International, beschäftigt 4africa nur ehrenamtliche Mitarbeiter.

4.2.2 Strategische Planung

Aiducation International verfolgt, dass Ziel Menschen und Gesellschaften zu entwickeln (3.1), als Mittel um dieses Ziel zu erreichen vergibt die Organisation leistungsbasierte Stipendien an Jugendliche in Entwicklungsländern (4.1). Die Organisation verfügt aber über keine formal niedergeschriebene Strategie, um dieses Ziel zu erreichen (7.1). Eine der Hauptaufgaben des Unternehmens, um ihr Ziel zu erreichen ist das Fundraising und die Kommunikation mit den Spendern, sowie strategische Allianzen mit gleichgesinnten NPO. Diese Aktivitäten werden von laut McDonald et al. vor allem von Organisationen mit starker Mission und schwacher monetärer Nachhaltigkeit verfolgt. (vgl. Kapitel 3.2.5). Die geringen verfügbaren finanziellen Ressourcen sind auch ein Grund, weshalb Aiducation International nicht in die strategische Planung investiert (7.1), als weiterer Grund für die strategische-nicht Planung wird die zeitliche Einschränkung genannt. Auch Instrumente zur strategischen Planung wie SWOT, PESTEL etc. wurden von Aiducation International noch nie angewandt (10.1). Der Ansatz von Aiducation International, zur Planung der Aktivitäten und Projekte kann eher als intuitiv anstatt strategisch beschrieben werden. So sagt Florian Kapitza im Experteninterview «Wir planen eigentlich nicht so viel, wir machen einfach». Doch auch Aiducation International analysieren ihr Umfeld und ziehen strategische Konsequenzen aus den Analysen. So basiert die Strategie in neue Länder zu expandieren auf dem Risiko der politischen Instabilität in Kenia, weshalb Aiducation International im Jahr 2014 mit den Philippinen einen neuen geographischen Fokus gewählt hat (11.1). Der Strategieprozess von Aiducation International ist sehr informell und beinhaltet weder eine Diagnose der Ausgangssituation noch die Erarbeitung verschiedener strategischer Optionen oder ein Controllingsystem (7.1). Doch auch bei Aiducation werden gewisse schritte des Strategieprozesses von Dietl (2018) angewandt. Beispielsweise wurden vor dem Entscheid in die Philippinen zu expandieren verschiedene Möglichkeiten des Markteintritts besprochen und verglichen (8.1.) Zudem überprüft die Organisation auch die Wirksamkeit der gewählten Strategie während der Implementierung und passt diese Wahl gegebenenfalls an (18.1). Abschliessend kann gesagt werden, dass die strategische Ausrichtung von AI auf mehreren Einzelentscheiden für oder gegen gewisse Projekte basiert, die als Gesamtprodukt zur derzeitigen Unternehmensstrategie führen.

Vergleich mit 4africa

Wie Aiducation verfügt auch 4africa nicht über eine formale Strategie (7.2). Auch führt die Organisation keine Strategieplanung oder Strategieentwicklung durch (7.2). Der strategische Fokus, wer durch 4africa unterstützt wird fortlaufend entwickelt (7.2). Auch die verschiedenen Phasen der Strategieentwicklung gemäss Dietl (2018) finden bei 4africa keine Anwendung. Wie auch Aiducation verwendet 4africa keine Instrumente zur strategischen Planung, sondern passt die Strategie erst bei auftretenden Problemen an (8.2). Der Grund das bei 4africa so wenig in die Strategieentwicklung investiert wird, ist Limitation von zeitlichen Ressourcen des Vorstandes (5.2).

4.2.3 Entscheidungsfindung

Die Entscheidungsfindung bei Aiducation International, ist wie schon die Strategieentwicklung eher informeller Natur (14.1, 18.1). Trotzdem werden alle Aufgaben bei der Entscheidungsfindung nach Boddy (2014), mit Ausnahme der Entwicklung von Kriterien und deren Gewichtung durchgeführt (vgl. Kapitel 3.3.1). Unprogrammierte Entscheide werden bei Aiducation im Kernteam von vier bis fünf Mitarbeitern getroffen (14.1, 20.1). Der Entscheidungsstil bei Aiducation weist Merkmale vom intuitiven und dem abhängigen Entscheidungsstil auf (Scott & Bruce, 1995). So werden Entscheide einerseits anhand der Intuition des CEOs Florian Kapitzka getroffen (12.1). Bei gewissen Entscheidungen zieht er aber auch sein Kernteam zu rate, was auf einen abhängigen Entscheidungsstil hindeutet (14.1, 20.1). Weiter weist die Entscheidungsfindung bei Aiducation International am meisten Ähnlichkeit mit dem Intuitiven Modell nach Thompson (1967) auf. Laut diesem Modell treffen Entscheidungsträger ihre Entscheide sehr schnell und anhand vermeintlich weniger Informationen durch Intuition und früherer Erfahrungen (18.1, 19.1).

Vergleich mit 4 africa

Trotz der unterschiedlichen Unternehmensstruktur von 4africa und Aiducation, werden auch bei 4africa Entscheidungen von einem Kernteam, bestehend aus 4 Personen getroffen (14.2). Im Gegensatz zu Aiducation werden Entscheidungen bei 4africa allerdings nur an Vorstandssitzungen getroffen und entsprechend protokolliert (18.1). Weiter werden auch bei 4africa Entscheide sehr schnell und ohne Recherche oder Datenanalyse getroffen (19.2). Folglich wird auch bei 4africa der intuitive und abhängige Entscheidungsstil angewandt (Scott & Bruce, 1995).

4.2.4 Nachhaltigkeit der Organisation

Als NPO mit sozialem Fokus sieht Aiducation International seine Hauptverantwortung in der sozialen Verantwortung gegenüber seinen Leistungsempfängern, Geldgebern und Mitarbeitern (23.1, 24.2). Dies entspricht der Definition eines Unternehmens mit sozialer Verantwortung nach Johnson (1971). Ökologische Faktoren spielen bei der Entscheidungsfindung und Strategieentwicklung von Aiducation International, wenn überhaupt, nur eine untergeordnete Rolle (25.1, 26.1). Die ökonomische Verantwortung des Unternehmens besteht nicht in der Profitmaximierung, sondern lediglich in der Kostendeckung (27.1).

Vergleich mit 4africa

Bezüglich der Nachhaltigkeit sind die Aussagen von 4africa fast deckungsgleich mit denen von Aiducation International. Die soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft steht auch bei 4africa im Fokus (24.2). Die ökonomische Verantwortung wiederum beschränkt sich auf die Auszahlung der finanziellen Mittel an die Leistungsempfänger (24.2, 28.2). Auch geben beide Unternehmen an, die ökologische Nachhaltigkeit auf Grund des sozialen Fokus der Organisation nicht zu berücksichtigen (26.1, 26.2).

4.2.5 Weitere Erkenntnisse

Eine wichtige Erkenntnis aus den Interviews besteht darin, dass sowohl Aiducation International als auch 4africa die finanziellen Mittel zur Implementierung strategischer Prozesse fehlen. Beide Unternehmen nennen die finanziellen Ressourcen während der Interviews vielfach als Herausforderung oder Grund für die informellen Prozesse bei der Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung (4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 5.2, 7.1, 9.1, 18.1, 25.1, 27.2).

4.3 Analyse des Expansionsprojektes

In diesem Kapitel wird die unter Kapitel 3.4 beschriebene Fallstudie auf ihre Entscheidungsfindungsmerkmale analysiert. Dazu wird die Expansionsstrategie von Aiducation anhand der Literaturrecherche aufgearbeitet und die verschiedenen Entscheidungen anhand der Einflussfaktoren auf die Entscheidungsfindung nach Boddy (2014) eingeordnet.

4.3.1 Art der Strategie

Expansionsstrategie von Aiducation ist es mit dem existierenden Produkt «Education to Aid» in neue Zielländer zu expandieren. Somit verfolgt Aiducation das Ziel von

Wachstum (Body, 2014), mittels einer Marktentwicklungsstrategie (Ansoff, 1988). Die Entscheidung mittels existierender Produkte in einen neuen Markt zu expandieren basieren auf positiven Erfahrungen mit dieser Strategie in der Vergangenheit. Es wurden keine Instrumente zur Analyse des externen Unternehmensumfeldes oder der internen Analyse des Unternehmens durchgeführt. Somit entspricht die Expansionsstrategie von Aiducation nicht dem Strategiezyklus für NPO nach Bryson (2011). Da Aiducation mittels einer Strategischen Partnerschaft mit einer lokalen NPO expandieren möchte, entspricht die Strategie der Typologie von Strategien, die NPO mit klarer Mission und wenig Ressourcen wählen können (McDonald et al., 2015).

4.3.2 Entscheidungsfindung im Projekt

In diesem Kapitel werden die entschiedenen Entscheidungen des Projekts analysiert und in die Theorie eingeordnet. Da jede der vier strategischen Entscheidungen im Projekt einen anderen Charakter aufweist, werden sie separat analysiert.

E1: Förderorganisation

Die erste Entscheidung des Projekts wurde durch Florian Kapitza und Matthias Meier anhand der Übereinstimmung von Zielen und Werten zwischen der Förderstiftung und Aiducation getroffen. Es handelte sich hierbei um eine alltägliche Entscheidung, die eine NPO regelmässig trifft und kann als programmierte Entscheidung klassifiziert werden (Simon, 1960). Weiter basierte diese Entscheidung auf gesammelten Informationen und wurde rational getroffen (Thompson, 1967). Ob die Förderinstitution Wert auf ökologisch Nachhaltige Unternehmensführung legt, wurde in dieser Entscheidung nicht berücksichtigt. Die Entscheidungsträger waren bei dieser Entscheidung über die Kosten, Nutzen und Risiken informiert, die mit der Wahl der Förderorganisation verbunden sind. Die Entscheidung wurde also unter der Kondition von Sicherheit getroffen.

E2: Zielländer

Die Entscheidung für Zielländer von Aiducation basierte auf einer Analyse von verschiedenen Ländern mittels vorher festgelegter Kriterien. Die Entscheidungsträger verfügten also über genügend Informationen, um eine rationale Entscheidung unter Konditionen der Sicherheit zu treffen (Boddy, 2014). Dennoch handelte es sich um keine alltägliche Entscheidung und die Entscheidung trägt wesentlich zur künftigen Entwicklung des Unternehmens bei, somit handelte es sich hierbei um eine unstrukturierte Entscheidung gemäss Boddy (2014). Die ökologische Nachhaltigkeit, wurde bei dieser Entscheidung nicht berücksichtigt, obwohl sie einen wichtigen Einfluss

auf die Entscheidung gehabt hätte. So hat beispielsweise die Entfernung der Zielländer zu der Schweiz einen erheblichen Einfluss auf den durch Flugreisen verursachten CO² Ausstoss des Unternehmens.

E3: mögliche Partnerorganisationen

Die Wahl möglicher Partnerorganisationen basierte auf öffentlichen zugänglichen Informationen, sowie von den potenziellen Partnern zur Verfügung gestellten Informationen. Auch hier handelte es sich um eine strategische Entscheidung, die nicht alltäglich ist und somit um eine unprogrammierte Entscheidung. Das Ziel dieser Entscheidung war eindeutig, allerdings verfügten die Beteiligten über zu wenig Informationen um die Risiken, Kosten und Nutzen der Entscheidung mit Sicherheit zu bestimmen. Die Entscheidung wurde also unter der Kondition von Unsicherheit getätigt (Boddy, 2014). Die Entscheidungsträger versuchten ihre Entscheidung möglichst rational zu treffen, konnten dies aber nur anhand der verfügbaren Informationen tun. Somit basierte diese Entscheidung auf begrenzter Rationalität, wie sie im administrativen Modell der Entscheidungsfindung von Simon (1960) beschrieben ist. Die ökologische Nachhaltigkeit der Arbeit der möglichen Partnerorganisationen wurde nicht in diese Entscheidung miteinbezogen.

E4: Partnerorganisation

Die Definitive Wahl der neuen Partnerorganisation von Aiducation International wurde basierend auf vorgängig festgelegten Kriterien getroffen. Ob eine Organisation ein Kriterium erfüllt oder nicht wurde anhand der Besuche vor Ort festgestellt. Allerdings basierte dies auf den subjektiven Eindrücken der Entscheidungsträger und nicht auf objektiv recherchierten Informationen. Es handelte sich bei dieser Entscheidung wieder um eine nicht-alltägliche, unprogrammierte Entscheidung, die unter der Kondition der Unsicherheit getroffen wurde. Die Entscheidungsträger verliessen sich bei dieser Entscheidung auf ihre Intuition.

Weitere Erkenntnisse

In der untenstehenden Tabelle sind die verwendeten Entscheidungsstile, -modelle, -typen und Konditionen im Expansionsprojekt von Aiducation dargestellt.

	Entscheidungs- typ	Kondition	Entscheidungs- stil	Entscheidungs- modell	Nachhaltigkeit als Faktor
E1	Programmiert	Sicherheit	Rational	Rational	Nein
E2	Unprogrammiert	Sicherheit	Rational	Rational	Nein
E3	Unprogrammiert	Unsicherheit	Rational	Administrativ	Nein
E4	Unprogrammiert	Unsicherheit	Intuitiv	Intuitiv	Nein

Tabelle 2: Übersicht Entscheidungsfindung (eigene Darstellung)

Obwohl Aiducation International über keine formale Strategie verfügt, und der CEO im Interview angab, dass Entscheide informell und intuitiv getroffen werden, zeigte sich bei diesem Projekt ein anderes Bild. Durch die vorhandenen Ressourcen der Förderstiftung war es Aiducation möglich, viel Zeit in die Datenerhebung zu investieren. Auch wurde in diesem Projekt bereits vorgängig ein Projektplan mit verschiedenen Meilensteinen entwickelt. Weiter basierten die Entscheidungen zu einem grossen Teil auf festgelegten Kriterien und waren rationaler Natur. Auffällig ist, dass der Grad der Rationalität und der Sicherheit in der Entscheidungsfindung mit dem Fortschreiten des Projekts abnahm. Interessant ist auch, dass die ökologische Nachhaltigkeit an keiner Stelle des Projekts beachtet wurde. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus dem Experteninterview.

4.3.3 Nachhaltigkeit des Projektes gemäss SCR-Modell

Das Expansionsprojekt von Aiducation International wurde in das SCR Modell von Schüz (2012) übertragen, um das Projekt auf seine ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit zu überprüfen. Abbildung 15 zeigt das Ergebnis der Übertragung der Expansionsstrategie von Aiducation International in das SCR-Modell.

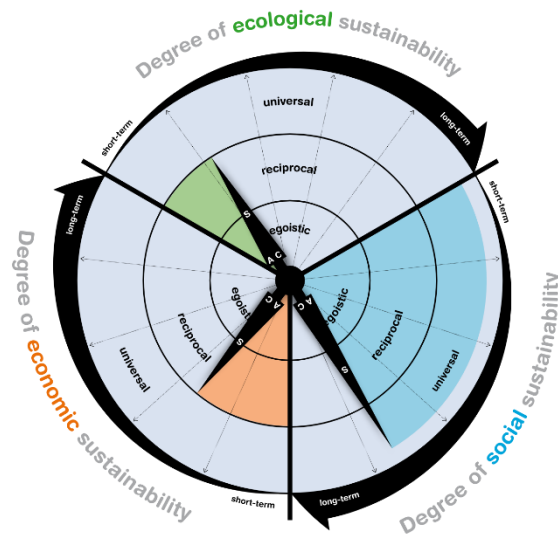


Abbildung 155: SCR Aiducation International Expansion (Darstellung von Schütz (2012))

Das SCR Modell zeigt, dass die soziale Nachhaltigkeit des Projekts von Aiducation die gesamte Gesellschaft berücksichtigt und einen langfristigen Zeithorizont hat. Die ökologische, wie auch die ökonomische Nachhaltigkeit hingegen sind in diesem Projekt schwächer ausgeprägt. Die Organisationsform der NPO und die damit verbundenen Ziele, können bis zu einem gewissen Grad erklären, weshalb wenig Wert auf die ökonomische Nachhaltigkeit gelegt wird. Dass die ökologische Nachhaltigkeit jedoch vernachlässigt wird, kann nicht durch die Organisationsform erklärt werden. Hingegen wurde im Interview festgestellt, dass die Organisation die ökologische Nachhaltigkeit nicht als ihre Verantwortung ansieht. Folglich deckt sich das SCR-Modell mit den Erkenntnissen des Experteninterviews.

5 Diskussion

Das Management von Unternehmen im dritten Sektor stellt verschiedene Herausforderungen im Zusammenhang mit der Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung. Die Multidimensionalität der Ziele und die Vielfalt an Interessen von Stakeholdern, die befriedigt werden müssen, stellen in Verbindung mit knappen finanziellen Ressourcen grosse Herausforderungen dar (Galaskiewicz et al., 2003; Schwarz et al., 2005; Trivedi et al., 2011; McDonald et al., 2015). Dass die knappen finanziellen Ressourcen, sowie die Leistungsempfänger und Geldgeber wichtige Faktoren bei der Entscheidungsfindung von NPO sind, wurde durch die Experteninterviews bestätigt (4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 5.2, 7.1, 9.1, 15.1, 15.2, 18.1, 25.1, 27.2).

Die Auseinandersetzung mit der gegenwärtigen Unternehmenssituation und möglicher künftiger Szenarien ist essenzieller Bestandteil der strategischen Planung von Unternehmen und kann positive Auswirkungen auf die Unternehmensleistung haben (Ringbakk, 1972; Ansoff, 1988; Oosthuizen, 2000; Porter, 2001; Schmitt, 2005; Bryson 2011; Boddy 2014). Es gibt allerdings Hinweise, dass die klassischen Strategieansätze auf Grund der multidimensionalen Ziele von NPO oftmals nicht auf diese Unternehmensform übertragbar sind (Kunz, 2006, Bryson 2011). Des Weiteren fehlen NPO oftmals die finanziellen Mittel, um Instrumente zur strategischen Planung im Unternehmensalltag anzuwenden (Edwards, 2011, McDonald et al., 2015). Die vorliegende Studie kommt ebenfalls zum Schluss, dass die gängigen Instrumente zur strategischen Planung wie PESTEL, SWOT, Five Forces, Wettbewerbsanalyse und Balanced Scorecard bei Aiducation International und 4africa nicht angewandt werden (10.1, 10.2). Zudem wurde festgestellt, dass beide Unternehmen über keine formale Strategie verfügen und so wenig Mittel für die strategische Planung verwenden wie möglich (13.1, 13.2). Diese Erkenntnis unterstützt die, durch die Theorierecherche aufgestellte These, dass die Ressourcen einen Einfluss auf die Strategieentwicklung hat (Helmig, Jegers, & Lapsley, 2004; Anheier, 2005; Kunz, 2006; Edwards, 2011; McDonald, Weerawardena, Madhavaram, & Mort, 2015). Es ist anzunehmen, dass auch andere Institutionelle Besonderheiten einer NPO, wie der Unternehmenszweck, der Einfluss der verschiedenen Stakeholder und die multidimensionalen Ziele eine Auswirkung auf die Strategieentwicklung bei NPO haben. Diese konnten in der vorliegenden Studie allerdings nicht genauer untersucht werden.

Neben der strategischen Planung können auch strategische Entscheidungen einen unmittelbaren Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens haben (Eisenhardt & Zabracki, 1992; Boddy, 2014; Martin, 2016). Es gibt verschiedene theoretische Ansätze zur Entscheidungsfindung und verschiedene Ansichtsweisen wie Entscheidungen getroffen werden. Einige Autoren unterstützen den Ansatz der rationalen Entscheidungsfindung, der auf Analysen von Daten und logischen Entscheidungen beruht (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Vielfach ist es in der Praxis aber nicht möglich rationale Entscheidungen zu treffen, da die Entscheidungsträger nicht über alle Informationen verfügen können, unter Zeitdruck stehen, verschiedene Interessen der Organisation im Widerspruch zueinander stehen oder die Entscheidungsträger persönliche Interessen in die Entscheidung einfließen lassen (Allison, 1971; Quinn, 1980; Nutt, 1984; Eisenhardt & Zabracki, 1992; Boddy, 2014, Martin, 2016). Im dritten Sektor ist es auf Grund der

beschränkten finanziellen Ressourcen häufig nicht möglich die benötigten Daten für eine rationale Entscheidung zu treffen, weshalb häufig ein intuitiver Entscheidungsstil verwendet wird (Edwards, 2011; del Campo et al., 2016). Diese Aussage kann durch die vorliegende Studie unterstützt werden. Während die Experteninterviews Hinweise dazu lieferten, dass bei den befragten Organisationen mehrheitlich ein intuitiver Entscheidungsstil angewandt und das intuitive Entscheidungsfindungsmodell nach Thompson (1967) verwendet wird (12.1, 18.1, 19.1), zeichnete sich in der Fallstudie ein anderes Bild ab. Durch die finanzielle Unterstützung einer Förderstiftung bestand keine Ressourcenknappheit bei der Fallstudie. Durch die analysierten Daten konnte festgestellt werden, dass bei der Fallstudie Ressourcen für die Datensammlung eingesetzt und Entscheide anhand vorher festgelegter und gewichteter Kriterien getroffen wurden. Folglich wurde in der Fallstudie mehrheitlich ein rationaler Entscheidungsstil verwendet. Diese Erkenntnis unterstützt die These von Edwards (2011), dass knappe Ressourcen zu einem intuitiven Entscheidungsstil bei NPO führen. Welchen Einfluss die Förderstiftung auf Entscheide im Projekt gehabt hat, und in wie fern NPO ihre Strategie auf die Unterstützungskriterien von Förderstiftungen ausrichtet, wurde in dieser Arbeit nicht untersucht. Somit kann keine klare Aussage über die Rolle der Förderstiftung bei den Strategieentscheiden getroffen werden. Um die Rolle der Förderstiftungen und ihr Einfluss auf NPO zu erfassen bedarf es künftiger Forschung. Bei einer nachhaltigen Unternehmensführung werden neben ökonomischen Zielen auch ökologische und soziale Aspekte in die Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung miteinbezogen (Daub et al., 2013). Der Druck der Öffentlichkeit auf die Unternehmen nachhaltig zu operieren, nimmt in Zeiten der Klimaerwärmung und der steigenden Digitalisierung weiter zu (Weidinger, 2014). Viele Autoren sind sich einig, dass Unternehmen neben der ökonomischen Verantwortung ihren Aktionären gegenüber auch eine soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und eine ökologische Verantwortung gegenüber der Natur haben (Johnson, 1971; Carroll, 1999; Loew et al., 2004; Schmitt, 2005; Valor, 2005; Crane et al., 2008; Carroll & Shabana, 2010; Doppelt, 2010; Porter & Kramer, 2011; Schütz, 2012). Doch nicht nur privatwirtschaftliche Unternehmen, sondern auch NPO müssen sich mit diesen verschiedenen Verantwortungen auseinandersetzen (Weerwardena et al., 2010). Die vorliegende Studie hat allerdings gezeigt, dass beide befragte Organisationen den Fokus lediglich auf die soziale Verantwortung legen und ökologische Überlegungen nicht in Entscheidungsfindung oder Strategieentwicklung einfließen lassen. Dies kann als direkte Folge der Absenz von strategischer Planung

interpretiert werden, da die verschiedenen Einflussfaktoren auf eine Strategie bei der Analyse des internen und externen Unternehmensumfeld festgestellt werden. Da beide Unternehmen keine Umweltanalysen durchführen, wird die ökologische Nachhaltigkeit auch nicht als wichtiger Faktor identifiziert. Dies wird auch durch das für Aiducation International ausgearbeitete SCR-Modell nach Schüz (2012) bestätigt, welches nur bei der sozialen Ebene eine hohe Nachhaltigkeit aufzeigt.

5.1 Beantwortung der Forschungsfragen und Anwendbarkeit des Conceptual Models

Ein Ziel dieser Studie war es, Informationen für die Forschungslandkarte von Beyers und Jäger (2005) zu generieren. Basierend auf dem durch Beyers und Jäger identifizierten Forschungsschwerpunkt des Managements von wirkungsvollem strategischem Wandel in der NPO-Praxis und unter Einbezug des durch Weerwardena et al., (2010). identifizierten Forschungslücke der Nachhaltigkeit bei strategischen Prozessen von NPO wurden folgende drei Forschungsfragen entwickelt:

- Was sind die institutionellen Besonderheiten bei der Strategieentwicklung von Aiducation International?
- Wie werden Strategieentscheide bei Aiducation International getroffen?
- Welchen Einfluss hat der Anspruch an ökologische Nachhaltigkeit auf die Strategieentscheide von Aiducation International?

In diesem Kapitel wird erläutert in welchem Masse die Forschungsfragen durch die vorliegende Studie beantwortet werden konnten und auf welchen Gebieten sich Möglichkeiten für künftige Forschung ergeben.

Frage 1: Was sind die institutionellen Besonderheiten bei der Strategieentwicklung von Aiducation International?

Die Strategieentwicklung bei NPO hat die Besonderheit von multidimensionalen Zielen, verschiedener Stakeholder Interessen und knapper finanzieller Ressourcen (Gmür, 1999; Kunz, 2006; Bryson, 2011; Edwards, 2011; McDonald et al., 2015; Gratton, 2018). Die Untersuchung von Aiducation International mittels eines Experteninterviews und einer Fallstudie zeigte, dass vor allem die knappen finanziellen Mittel eine grosse Herausforderung für das Management von Aiducation International darstellen und den Strategieprozess sowie die Entscheidungsfindung beeinflussen. Neben den knappen finanziellen Mitteln gibt es vermutlich noch mehr insitutionelle Besonderheiten, die die Strategieentwicklung von Aiducation beeinflussen diese konnten in dieser Arbeit

allerdings nicht klar erfasst werden. Um die institutionellen Besonderheiten von Aiducation International gegenüber anderer NPO besser darstellen zu können bedarf es künftiger Forschung.

Frage 2: Wie werden Strategieentscheide bei Aiducation International getroffen?

Die Analyse des Experteninterviews, sowie der Fallstudie zeigte, dass strategische Entscheide bei Aiducation International abhängig von den Konditionen der Entscheidung unterschiedlich getroffen werden. Während das Interview Hinweise auf eine intuitive Entscheidungsfindung, basierend auf der Erfahrung von Managern gab. Wurde in der Analyse der Fallstudie festgestellt, dass die Organisation rational entscheidet, wenn sie benötigten Ressourcen zur Recherche und Datensammlung zur Verfügung hat. Diese Erkenntnis liefert die Möglichkeit für künftige Forschung zu überprüfen ob sich diese Beobachtung auch auf andere NPO übertragen lässt.

Frage 3: Sind die Strategieentscheide bei Aiducation International ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig?

Die vorliegende Studie konnte keinen Zusammenhang zwischen ökologischer Nachhaltigkeit und den Strategieentscheiden von Aiducation International feststellen. Die Organisation hat einen hohen Anspruch auf die soziale Nachhaltigkeit ihrer Tätigkeit und stellt diese in den Fokus sämtlicher ihrer Aktivitäten. Auch die ökonomische Nachhaltigkeit der Aktivitäten wird nicht priorisiert, da das Unternehmen lediglich kostendeckend agieren muss und die Gewinnsteigerung nicht im Fokus ihrer Arbeit steht. Die Untersuchung mittels des SCR-Modells hat gezeigt, dass das Expansionsprojets von Aiducation International lediglich aus sozialer Sicht nachhaltig ist.

5.1.1 Anwendbarkeit Conceptual Model

Die Anwendbarkeit des Conceptual Model kann nur bis zu einem gewissen Grad überprüft werden. Auch ein Hypothesentest ist bei der vorliegenden, explorativen Studie nicht möglich. Durch die Verbindung von Experteninterviews und Fallstudie, konnten jedoch Hinweise, dass die finanziellen Ressourcen einen positiven Einfluss auf die Recherche und die Anzahl Daten für die Entscheidungsfindung haben, gefunden werden. Es konnte auch beobachtet werden, dass Entscheidungen mit einer hohen Anzahl Daten eher unter der Kondition der Sicherheit und mittels rationaler Logik getroffen werden.

Ein Zusammenhang zwischen den anderen Faktoren und der Nachhaltigkeit der Entscheidung konnte in dieser Studie weder erbracht noch widerlegt werden.

5.2 Limitationen

Die vorliegende Arbeit hat die Nachhaltigkeit der Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung bei NPO anhand des Beispiels von Aiducation International untersucht. Da unternehmensspezifische Faktoren sowie die Organisatorischen Rahmenbedingungen einen Einfluss auf die Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung haben, ist eine Übertragung der Ergebnisse auf andere Organisationen nicht möglich. Durch die explorative Natur der vorliegenden Arbeit konnte die Anwendbarkeit des Conceptual Models, nicht abschliessend beurteilt werden. Das für die Fallstudie verwendete Projekt, war zum Abgabetermin dieser Arbeit noch nicht abgeschlossen, daher sind Rückschlüsse der identifizierten Faktoren auf den Projekterfolg unzulässig. Weiter wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt welchen Einfluss die Förderorganisation auf die getroffenen Entscheidungen hatte. Dass bei einem Projekt, das über genügend Ressourcen verfügt, vermehrt rationale Entscheide getroffen wurden, konnte in dieser Arbeit zwar beobachtet werden. Da jedoch nur ein Fall analysiert wurde, können durch diese Erkenntnis keinerlei Rückschlüsse auf den Einfluss von Ressourcen auf die Entscheidungsfindung bei anderen Projekten und Organisationen gemacht werden. Die Ergebnisse der Experteninterviews beruhen auf der persönlichen Einschätzung der Experten und widersprechen teilweise den Erkenntnissen der Fallstudie. Somit sind diese Ergebnisse ebenfalls mit einer gewissen Vorsicht zu betrachten und müssen kritisch hinterfragt werden.

6 Schlussfolgerungen und Implikationen

Der Anspruch der Öffentlichkeit auf ökologisch Nachhaltiges Verhalten von Unternehmen hat in den letzten Jahren stark zugenommen (Weidinger, 2014). Auch wenn NPO bisher noch nicht in den Fokus der Nachhaltigkeitsdiskussion gerückt sind, so ist es doch ratsam, dass sich auch NPO um den Klimaschutz bemühen und klar Stellung nehmen (Weerwardena et al., 2010; Daub et al., 2013). Speziell für kleinere NPO, die stark von ihren Geldgebern abhängig sind, ist es wichtig die Interessen dieser Stakeholder auch ausserhalb des eigenen Unternehmensfokus zu berücksichtigen. Weiter legen verschiedene Firmensponsoren von Aiducation International den Fokus ihrer Corporate Responsibility Programme auf den Umweltschutz. Möchte Aiducation diese

Partnerschaften langfristig aufrechterhalten, so sollte das Unternehmen die ökologische Nachhaltigkeit in ihre Strategieentscheide einfließen lassen. Weiter argumentieren verschiedene Autoren, dass die strategische Planung und die Auseinandersetzung mit möglichen zukünftigen Szenarien langfristig positive Auswirkungen auf die Unternehmensleistung hat und zum längeren Bestehen einer Organisation beiträgt (Ringbakk, 1972; Ansoff, 1988; Oosthuizen, 2000, Porter, 2001; Schmitt, 2005; Bryson 2011; Boddy 2014). Obwohl Kunz (2006) feststellte, dass sich Strategieansätze, die für PO entwickelt wurden, nicht auf NPO übertragen lassen, sollte Aiducation International prüfen ob eine Formalisierung ihrer strategischen Planung zum langfristigen Überleben der Organisation beitragen könnte. Die Entscheidungsfindung bei Aiducation International ist laut des Experteninterviews eher intuitiver Natur. Dieser Umstand kann mit den knappen finanziellen Ressourcen zusammenhängen, da die Entscheidungsfindung im Expansionsprojekt, welches genügend finanzielle Ressourcen zur Verfügung hatte, mehrheitlich rational war. Es wird empfohlen, dass Aiducation International nach Abschluss des Expansionsprojekts prüft welchen Einfluss die rationale Entscheidungsfindung auf den Erfolg/Misserfolg des Projekts hatte. Diese Erkenntnisse können zur Entscheidung beitragen, ob Aiducation International in der Zukunft Ressourcen für das Sammeln und Analysieren von Daten einsetzen möchte.

7 Ausblick

Die Haupte Erkenntnis, der vorliegende Studie ist, dass die finanziellen Ressourcen einen Einfluss auf die Entscheidungsfindungsmethodik bei NPO haben könnten. Um diese Vermutung weiter zu untersuchen wäre eine quantitative Untersuchung verschiedener NPO notwendig. Ein Nachteil der vorliegenden Arbeit ist, dass das Expansionsprojekt von Aiducation bis zum Abgabetermin der Arbeit noch nicht abgeschlossen war. Folglich konnten keine Rückschlüsse auf den Zusammenhang rationaler Entscheidungsfindung und Projekterfolg getroffen werden. Eine weitere Möglichkeit, weshalb die Entscheidungsfindung beim Expansionsprojekt mehrheitlich rational war, ist die Funktion des externen Geldgebers. So musste Aiducation während des Expansionsprojektes den Geldgeber regelmässig über den Stand des Projektes informieren und die getroffenen Entscheide begründen. Dieser Umstand könnte neben den vorhandenen Ressourcen auch zur vermehrten Rationalität beim Projekt geführt haben. Der Einfluss von Förderstiftungen auf die Rationalität bei der

Entscheidungsfindung von NPO bietet ebenfalls die Möglichkeit für künftige Untersuchungen. Da Aiducation International die ökologische Nachhaltigkeit bei ihren Strategieentscheiden nach eigenen Angaben nicht berücksichtigt, konnten keine Rückschlüsse auf den Einfluss von ökologischer Nachhaltigkeit auf die Strategieentscheide getroffen werden. Um diese Thematik zu behandeln wäre eine explorative Studie bei mehreren NPO notwendig. Auch das durch das Studium der Theorie herausgearbeitete Conceptual Model bietet Möglichkeit für künftige Forschung. Bei einer quantitativen Analyse könnte festgestellt werden ob eine Abhängigkeit zwischen den identifizierten Faktoren existiert. Die Anwendbarkeit des SCR-Modells von Schüz (2012) konnte insofern bestätigt werden, dass das für die Expansionsstrategie von Aiducation International gefertigte Modell, die Aussagen des Experteninterviews und die Erkenntnisse der Fallstudie unterstützt. Hier bietet sich die Möglichkeit für künftige Forschung zu überprüfen, ob sich das Modell auch bei anderen NPO anwenden lässt. Abschliessend kann gesagt werden, dass diese Studie verschiedene Aspekte der Strategischen Entscheidungsfindung bei NPO identifiziert hat, auf Grund der explorativen Natur der Arbeit allerdings keine eindeutigen Aussagen über die einzelnen Faktoren gemacht werden können.

8 Literaturverzeichnis

- 4africa. (2018). *4africa*. Von über uns: <https://www.4africa.ch/ueber-uns/> abgerufen
- Aiducation International. (21. Mai 2014). *Aiducation.org*. Von Mentoship Academies in Kenya:
http://www.aiducation.org/mediawiki/index.php/Mentorship_Academies_general_text abgerufen
- Aiducation International. (2016). *Aiducation.org*. Von Unsere Wirkung:
<http://www.aiducation.org/de/unsere-wirkung/direkte-wirkung.html> abgerufen
- Aiducation International. (2017). *Aiducation Wiki*. Von Expansion new TRC:
http://www.aiducation.org/mediawiki/index.php/Project_New_TRC abgerufen
- Aiducation International. (17. Oktober 2018). *Aiducation.org*. Von Values, Mission, Vision:
http://www.aiducation.org/mediawiki/index.php/Values,_Mission,_Vision abgerufen
- Allison, G. T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown.
- Andersen, T. J. (2000). Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance. *Long Range Planning* (33), S. 184-200.
- Andersen, T. J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, vol. 33, no 2, S. 184-200.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations Theory, Management, Policy*. New York: Routledge.
- Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behaviour. *Strategic Management Journal*, 8 (6), S. 501-514.
- Ansoff, H. I. (1988). *Corporate Strategy*. London, UK: Penguin.
- Baker, G. A., & Leidecker, J. K. (2001). Does it Pay to Plan?: Trategic Planning and Financial Performance. *Agribusiness*, Vol. 17 (3), S. 355-364.
- Baldrige, J. V. (1971). *Power and Conflict in the University*. New York: John Wiley and Sons.
- Bergen, M., & Peteraf, M. A. (2002). Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Manegerial Approach. *Managerial and Decision Economics*, 23, S. 157-169.

- Beyes, T., & Jäger, U. (2005). Management in NPO: Entwurf einer Forschungslandkarte. *Verbands Management*, 31. Jahrgang, Ausgabe 1, S. 32-47.
- Boddy, D. (2014). *Management an Introduction, Sixth Edition*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Boyd, B. K. (4. July 1991). Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management Studies* 28, S. 353-374.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17, 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 97, 117-134.
- Brühl, R. (2018). *Corporate Social Responsibility: Eine Ethik der Gesellschaftlichen Verantwortung und Ihre Umsetzung*. Vahlen.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, R. H. (2010). *Strategic Planning and organizational performance in a volatile economic environment*. Capella University.
- Carroll, A. (1999). Corporate socieal responsibility: Evolution of a Defitional Construct. *Business and Society*, vol. 38, no. 3, S. 268-95.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social perfomance. *Academy of Management Review*, 4, S. 497-505.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, S. 85-105.
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No 1, S. 89-98.
- Crane, A., Mc Williams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, S. 1-13.

- Dangelico, R., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability. *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, S. 471-486.
- Daub, C.-H., Scherrer, Y. M., & Frecè, J. T. (2013). Nachhaltiges Management von Nonprofit-Organisationen. *Ökologisches Wirtschaften*, Nr. 4, S. 34-39.
- Degen, B. (2010). Geschichte der NPO in der Schweiz. In B. Helmig, H. Lichtsteiner, & H. Gmür, *Der Dritte Sektor der Schweiz : die Schweizer Länderstudie im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)* (S. 59-97). Universität Freiburg.
- del Campo, C., Pauser, S., Steiner, E., & Vetschera, R. (2016). *Decision making styles and the use of heuristics in decision making*. Madrid: Springer.
- Dietl, W. (2018). *Strategieentwicklung für Unternehmensfunktionen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Doppelt, B. (2010). *Leading Change toward Sustainability*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
- Driver, M. J., Brousseau, K. E., & Hunsaker, P. L. (1990). Individual decision making and creativity. In S. Kerr, *Organizational behaviour*. Columbus : Grid Publishing.
- Eckhardt, B., Jakob, D., & von Schnurbein, G. (2018). *Der Schweizer Stiftungsreport*. Basel: CEPS Forschung und Praxis.
- Edwards, D. (2011). *Analyzing Decision-Making Styles and Strategic Planning Techniques for Information Technology in Non-profit Organizations*. Arizona: UMI Dissertation Publishing.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision MAKing. *Strategic Management Journal*, Vol 13, S. 17-37.
- Evers, A., & Laville, J.-L. (2004). Defining the third sector in Europe. In A. Evers, & J.-L. Laville, *The Third Sector in Europe* (S. 1-44). Cheltham, UK: Edward Elgar.
- Fehringer, D., Hohhof, B., & Johnson, T. (2006). *State of the art: competitive intelligence*. Washington: Competitive Intelligence Foundation.
- Fincham, A. (2019). Cadbury's Ethics and the Spirit of Corporate Social Responsibility. In N. Burton, & R. Turnbull, *Quakers, Business and Corporate Responsibility* (S. 41-60). Cham: Springer.

- Galaskiewicz, J., & Bielefeld, W. (2003). The Behavior of Organizations. In H. K. Anheier, & A. Ben-Ner, *The Study of Nonprofit Enterprise: Theories and approaches* (S. 205-240). New York: Academic/Plenum Publishers.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53, S. 51-71.
- Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011). SWOT methodology: A state-of-the-art review for the past, a framework for the future. *Journal of Business Economics and Management*, 12, S. 24-48.
- Gmür, M. (1999). *Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen*. Konstanz: Universität Konstanz.
- Gmür, M. (2010). *Wie viele Vereine gibt es in der Schweiz?* Freiburg: Verbandsmanagement Institut (VMI).
- Gössler, M., & Schweinschaller, T. (2008). Spezifika von Nonprofit Organisationen und deren Beratung. *Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, S. 8-56.
- Gössler, M., & Schweinschaller, T. (2008). Spezifika von Nonprofit Organisationen und deren Beratung. *Organisationsentwicklung Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Nr. 2, S. 48-56.
- Helmig, B., Bärlocher, C., & von Schnurbein, G. (2010). *Der Dritte Sektor der Schweiz : die Schweizer Länderstudie im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*. Haupt-Verl.
- Helmig, B., Jegers, M., & Lapsley, I. (2004). *Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview*. Freiburg: Universität Freiburg.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30, S. 46-52.
- Holzmann, R. (2015). *Wirtschaftsethik*. Wiesbaden: Springer .
- International, A. (kein Datum). *Aiducation International*. Von Über Uns: <http://www.aiducation.org/de/Content/Static/Downloads.html> abgerufen
- Jäger, S., & Anselm, R. (2019). *Ethik in pluralen Gesellschaften*. Wiesbaden: Springer.
- Jahre, M., & Jahre, M. (2018). Logistics Preparedness and Response: A Case of Strategic Change. In S. Villa, G. Urrea, J. Castañeda, & E. R. Larsen, *Decision-making in*

- Humanitarian Operations: Strategy, Behavior and Dynamics* (S. 3-30). Cham: Springer.
- Johnson, H. (1971). *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*.
- Kapitza, F., & Meier, M. (2018). *Annex_Request-DO-18-0040: Expanding Aiducation's Start-up Program*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (January-February 1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, S. 71-79.
- Klein, G. (1997). *Sources of Power: How people make decisions*. Camebridge, MA: MIT Press.
- Klöti, M. (2. Mai 2019). Befragung zur nachhaltigen Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung. (A. Spälti, Interviewer)
- Kluge, A. (2012). *Die Zünfte*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.
- Knoblauch, H. (20001). Fokussierte Ethnographie. *Sozialersinn* , S. 123-141.
- Kunz, J. (2006). *Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen*. Universität St. Gallen.
- Labaronne, L., & Seger, B. (2016). *Fundraising Management*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG .
- Lindblom, C. E. (1959). The Science of Muddling through. *Public Administration Review*, Vol. 19, no. 2, S. 79-88.
- Loew, T., Ankele, K., Braun, S., & Clausen, J. (2004). *Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen*. Future e.V.
- Lowsn, R. (2002). Strategic operations management - The new competitive advantage? *Journal of General Management*. Vol. 28 (1), S. 36-55.
- Lütge, C., & Uhl, M. (2017). *Wirtschaftsethik*. München: Franz Vahlen.
- Martin, T. N. (2016). *Smart decisions: The art of strategic thinking for the decision-making process*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Mc Williams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (01. Januar 2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43.
- McDonald, R. E., Weerawardena, J., Madhavaram, S., & Mort, G. S. (2015). From "virtuous" to "pragmatic" pursuit of social mission - A sustainability-based typology of nonprofit organizations and corresponding strategies. *Management Research Review*, Vol. 38, No. 9, S. 970-991.

- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théoret, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 25, S. 246-275.
- Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. (1999). The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil? *European Management Journal Vol. 17, No. 5*, S. 481-491.
- Munier, N., Hontoria, E., & Jiménez-Sàez, F. (2019). *Strategic Approach in Multi-Criteria Decision Making: A practical Guide for Complex Scenarios*. Cham: Springer.
- Nuba-Lee, S. (2015). *Aiducation.org*. Von About Us: http://www.aiducation.org/doc/website/annualReports/Screen_AI_AnnualReport_2014_ENG.pdf abgerufen
- Nutt, P. C. (1984). Types of organizational decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 29, S. 414-450.
- NZZ. (2014). *Wirtschaft verursacht zwei Drittel der Emissionen*. Von <https://www.nzz.ch/schweiz/wirtschaft-verursacht-zwei-drittel-der-emissionen-1.18422722> abgerufen
- Oosthuizen, H. (2000). Developing strategy - Do we really need a new paradigm? *South African Journal of Business Management* 31(1), S. 9-16.
- Petrini, M., & Pozzebon, M. (2009). Managing sustainability with the support of business intelligence: Integrating socie-environmental indicators and organisational context. *Journal of Strategic Information Systems*, 18, S. 178-191.
- Pettigrew, A. M. (1973). *Politics of Organizational Decision Making*. London: Tavistock.
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2016). *Importance-Performance Analysis based on SWOT analysis*.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 52(2), S. 137-145.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79(3), S. 62-78.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (December 2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, S. 1-13.

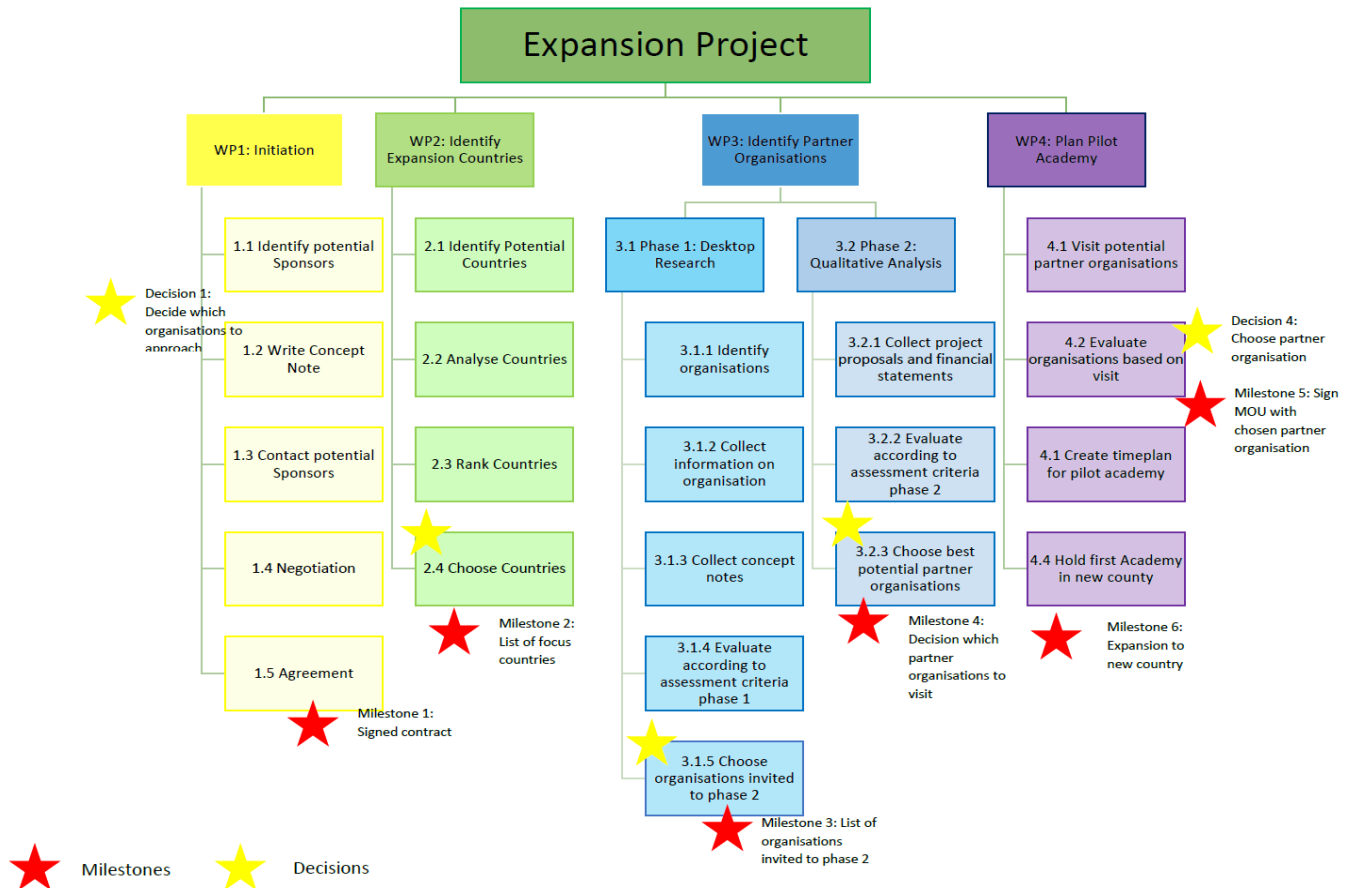
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 62-77.
- Porter, M. P. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 74, No 6,, S. 61-78.
- Purtschert, R., & Purtschert, T. (21.. 05. 2013). *Neue Zürcher Zeitung*. Von <https://www.nzz.ch/genossenschaft--eine-unverwuestliche-unternehmensform-1.18084320> abgerufen
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. IL: Irwin Homewood.
- Rieckhof, R., & Klapper, H. (2015). Verorte nachhaltige Unternehmensführung. In E. Günther, & R. X. Ruter, *Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung* (S. 9-23). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH % Co. KG.
- Ringbakk, K.-A. (1972). The corporate planning live cycle - an international point of vew. *Long Range Planning*, 5, S. 10-20.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*. Baltimore, Maryland U.S.A.: The John Hopkins University Institute for Policy Studies.
- Schmitt, K. (2005). *Corporate Social Responsibility in der strategischen Unternehmensführung*. Berlin: Öko-Institut e.V.
- Schüz, M. (October 2012). Sustainable Corporate Responsibility - The Foundation of Successful Business in the New Millennium. *Central European Business Review*, Volume 1, Number 2, S. 7-15.
- Schüz, M. (2017). Developing sustainably responsible strategies in business. In *The Business Student's Guide to Sustainable Management - Principles and Practice*. (S. 532-570). New Yor NY: Routledge (2nd ed.).
- Schwartz, B. (2004). *The Paradox of Choice*. New York, USA: Ecco.
- Schwarz, P., & von Schnurbein, G. (2005). Gemeinsamkeiten und strukturelle Unterschiede der Corporate und Nonprofit Governance. *Zeitschrift für Öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Band 28, Heft 4, S. 358-375.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (October 1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 55 No. %, S. 818-831.

- Simon, H. (1960). *Administrative Behaviour*. New York, USA: Macmillan.
- Spälti, A. (2019). *Aiducation.net*. Von Impact Blog: <https://aiducation.net/news/169058> abgerufen
- Stewart, K. S. (2004). The relationship between strategic planning and growth in small businesses. *D.B.A. dissertation*. Nova Southeastern University, Ft. Lauderdale Florida.
- Stöger, R. (2017). *Strategieentwicklung für die Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Taken Smith, K., & Alexander, J. J. (2013). Which CSR-Related Headings Do Fortune 500 Companies Use on Their Websites. *Business Communication Quarterly* 76(2), S. 155-171.
- Thompson, J. (1967). *Organisations in Action*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Trainer, J. F. (2004). Models and Tools for Strategic Planning. In *New Directions for Institutional Research* (S. 129-138). Wiley Periodicals, Inc.
- Trivedi, C., & Stokols, D. (2011). Social Enterprises and Corporate Enterprises: Fundamental Differences and Defining Features. *The Journal of Entrepreneurship*.
- Uzonwanne, F. C. (2007). *Leadership Style and Decision-Making Models Among Corporate Leaders in Non-Profit Organizations*. ProQuest.
- Valor, C. (2005). Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability. *Business and Society Review* 110:2, S. 191-212.
- von Eckartstein, D., & Simsa, R. (2004). *Strategic Management: A Stakeholder-Based Approach*.
- Weerwardena, J., McDonald, R. E., & Sullivan Mort, G. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Businesses*, 45, S. 346-356.
- Weidinger, C. (2014). Business Success Through Sustainability. In C. Weidinger, F. Fischler, & R. Schmidpeter, *Sustainable Entrepreneurship - Business Success through Sustainability*. Berlin, Germany: Springer.
- Williams, S., & Schaefer, A. (2013). Small and Medium-Sized Enterprises and Sustainability: Managers' Values and Engagement with Environmental and Climate Issues. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 22,, S. 173-186.

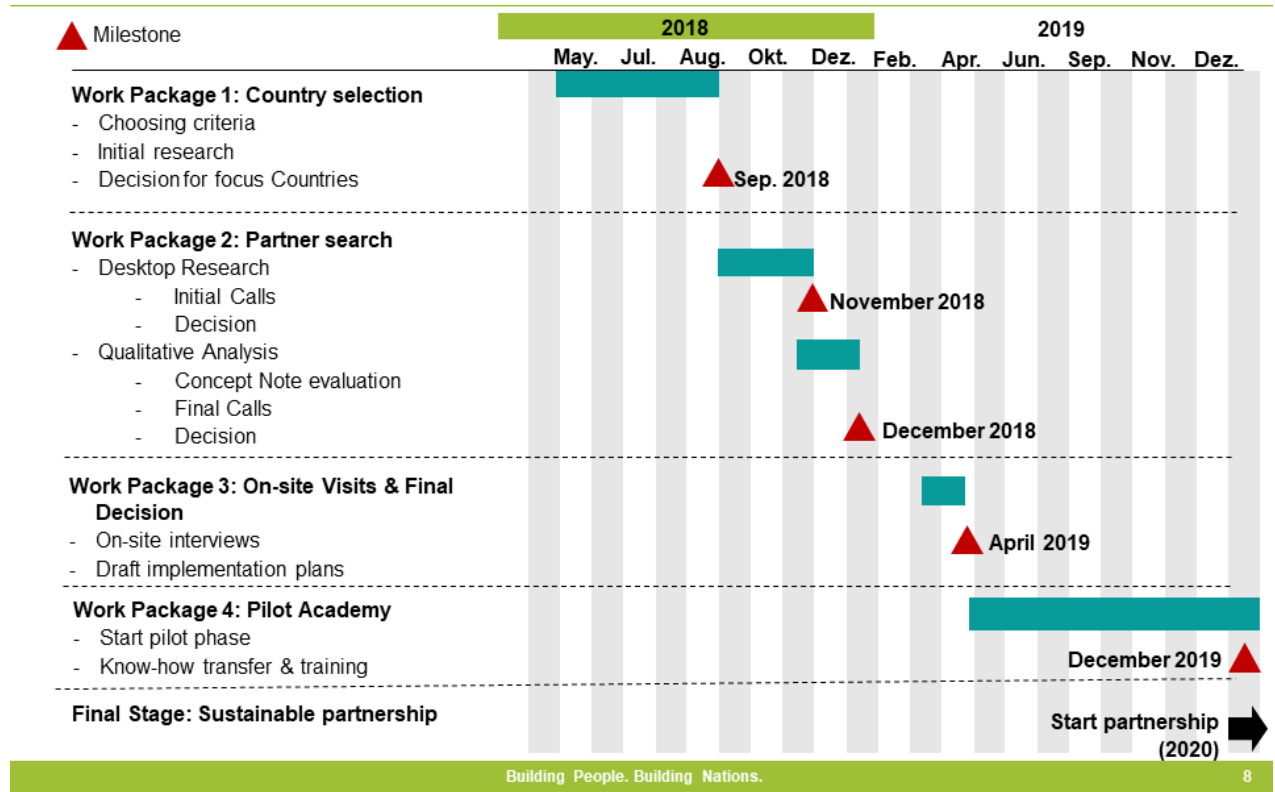
- Witzel, A. (1989). Das problemzentrierte Interview. In J. G., *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 227-256). Heidelberg: Asanger.
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No; 24, S. 52-66.
- Zimmer, A. (01. März 2002). *Dritter Sektor und Soziales Kapital*. Von https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/37221/ssoar-2002-zimmer-Dritter_Sektor_und_Soziales_Kapital.pdf?sequence=1 abgerufen
- Zuber-Skerrit, O., & Perry, C. (2002). Action Research within Organisations and University Thesis Writing. *The Learning Organisation*, 9(4), S. 171-179.
- Zürich, H. d. (18. Oktober 2011). *Aiducation International*. Von Über Uns: <http://www.aiducation.org/doc/website/Certificate%20of%20Registration%20Umbrella.pdf> abgerufen

9 Anhang

Anhang 1: Projektstrukturplan



Timetable



Anhang 3: Länderbewertung

Country Analysis									
Weight s	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	Fin al Ind ex	RAN K
Countr y	Populati on Index (0 - 100)	Econo my Index (0 - 100)	Politi cal Index (0 - 100)	Prima ry Scho ol Engli sh (0 and 100)	Second ary School English (0 and 100)	Access to Primary Educati on (0 - 100)	Access to Second ary Educati on (0 - 100)		
Ecuador	12,03	48,00	60,00	100,00	100,00	91,91	87,16	61,9	5
Columbia	4,08	68,90	65,00	100,00	100,00	91,20	78,71	64,6	2
Indonesia	0,00	64,20	67,00	0,00	0,00	40,72	76,81	38,0	15
Senegal	12,62	55,70	75,00	0,00	100,00	72,34	20,51	47,9	10
Botswana	87,27	69,90	72,00	100,00	100,00	89,05	57,44	80,5	1
Morocco	5,60	61,90	39,00	100,00	100,00	94,50	0,00	50,7	9
Sri Lanka	9,33	57,80	55,00	100,00	100,00	98,92	85,42	62,9	3
Liberia	42,27	50,90	62,00	100,00	100,00	37,68	15,48	56,3	6
Uganda	4,67	62,00	37,00	100,00	100,00	90,85	21,65	52,0	8
Tanzania	3,49	59,90	52,00	0,00	100,00	79,04	0,00	41,0	14
Ethiopia	1,91	52,80	12,00	100,00	100,00	85,44	0,00	41,9	13
Egypt	2,05	53,40	26,00	100,00	100,00	97,45	0,00	46,0	11
India	0,00	54,50	77,00	100,00	100,00	94,44	61,77	61,9	4
Nigeria	1,05	58,50	50,00	100,00	100,00	0,00	0,00	41,9	12
Rwanda	16,38	69,10	23,00	100,00	100,00	95,86	27,67	54,0	7

Anhang 4: SCR Konformität Check von Aiducations Expansionsprojekt

Sustainable corporate Responsibility criteria for accepting (yes = +) or rejecting (no = -) the action	SCR factor	+/-
<p>Economic dimension – functional responsibility</p> <p>1. Efficiency: Are the necessary resources available? Do I have the means to accomplish the proposed action? In other words: Am I doing things right?</p> <p>2. Fair exchange: By going ahead with this action, will I give at least as much as I will take?</p> <p>3. Effectiveness: Is this action profitable, i.e. am I doing the right things?</p>	<p>6</p> <p>6</p> <p>9</p>	<p>-</p> <p>+</p> <p>+</p>
<p>Environmental dimension – aesthetic responsibility</p> <p>4. Will the action give me an overall sense of well being?</p> <p>5. Reflection on meaning/cradle-to-cradle test: Can the waste generated by my action be effectively reintegrated into the natural cycle?</p> <p>6. Integrated reflection: Will my action respect the common good?</p>	<p>3</p> <p>2</p> <p>2</p>	<p>+</p> <p>-</p> <p>+</p>
<p>Social dimension- ethical responsibility</p> <p>7. Virtue ethics (average of A and B)</p> <p>A. Light-of-day test: Would I feel good (+) or bad (-) if others (my friends, family, colleagues or the public) knew about my action/decision?</p> <p>B. Golden mean of moral virtue: Could the action in question be seen as virtuous (i.e. as the golden mean between two extreme vices) and thus become a good example or even be best practice?</p>	<p>6.5</p> <p>9</p> <p>4</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>
<p>8. Utilitarian ethics (average of A and B)</p> <p>A. Considering the consequences: What are the consequences of my action for the stakeholders: more beneficial (+) or more harmful (-)?</p> <p>B. Stakeholder discourse test: Has there been a (fictious or real) discourse with the major stakeholders concerning the proposed action and has this discourse been fair and transparent?</p>	<p>3</p> <p>6</p> <p>6</p>	<p>-</p> <p>+</p> <p>-</p>
<p>9. Deontological Ethics (average of A and B)</p>	<p>4</p>	<p>+</p>

<p>A. Compliance: Does the action comply with the law and with the company's established mission/vision/value statements?</p> <p>B. Universal application and dignity test (categorical imperative): Can the action become a universal principle or does it violate the dignity of those affected?</p>	4	+
	4	+
Result: Number of +30.5: Number of -: 11		

Anhang 5: Fragebogen

Organisation

1. Wann wurde Ihre Organisation gegründet?
2. Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie?
3. Was ist das Ziel ihrer Organisation?
4. Wie möchten Sie dieses Ziel erreichen?
5. Worauf basiert die Organisationsstrategie Ihres Unternehmens (Ziele, Werte, derzeitige Situation)?

Strategie

1. Verfügen Sie über eine formale Strategie?
2. Evaluieren Sie verschiedene mögliche Szenarien bei der Strategieentwicklung?
Wenn ja wie viele und wie werden diese entwickelt?
3. Wie viele Jahre im Voraus planen Sie Ihre Strategie?
4. Welche Instrumente, falls vorhanden, verwenden Sie zur strategischen Planung?
5. Wie adaptieren Sie ihre Strategie, wenn sich die Situation ihres Unternehmens verändert? Wie schnell? Können Sie Beispiele nennen?
6. Wie sieht der Ablauf ihrer der Planung ihrer Strategie und deren Umsetzung aus?
7. Wie viele Ressourcen (Zeit und Geld) investieren Sie in die Strategieentwicklung?

Entscheidungsfindung

1. Wer ist in strategische Entscheidungen Ihres Unternehmens involviert?
2. Wie viele Personen sind in die Entscheidung involviert?
3. Welche Stakeholder berücksichtigen Sie bei strategischen Entscheidungen?
4. Welche Faktoren berücksichtigen Sie bei strategischen Entscheidungen?
5. Worauf basiert Ihre Organisation strategische Entscheidungen?
6. In wie fern spielen ethische Überlegungen eine Rolle bei Ihren Entscheidungen?
7. Was sind die Schritte bei der strategischen Entscheidungsfindung in ihrer Organisation?
8. Wie sieht der interne Prozess der Entscheidungsfindung in Ihrer Organisation aus?
9. Wie lange dauert die Entscheidungsfindung normalerweise in ihrer Organisation?
10. Was hat sie zu der Entscheidung zu expandieren bewegt?
11. Wie wurde die Entscheidung in ein neues Land zu expandieren beschlossen?
 - a. Wer war an dieser Entscheidung beteiligt?
 - b. Welche Instrumente wurden für die Entscheidung verwendet?
12. Würden Sie sagen, dass die Entscheidungen im Konsens getroffen werden?
13. Gab es schon einmal Situationen, in denen Sie Entscheidungen getroffen haben, die sich im Nachhinein als falsch herausstellten? Können Sie Beispiele nennen

Expansionsprojekt

1. Anhand welcher Faktoren wählen Sie die Förderstiftungen (falls es welche gibt) für Ihre Expansionsprojekte aus? Wer ist in die Wahl der Stiftungen involviert?
2. Anhand welcher Faktoren wählen Sie die Zielländer für Ihre Expansion aus? Wer ist in diese Entscheidung involviert?
3. Auf welche Faktoren basieren wählen Sie mögliche Partnerorganisationen aus? Wer ist in diese Entscheidung involviert?
4. Auf welche Faktoren basieren Sie die Wahl der endgültigen Entscheidung für eine Partnerorganisation? Wer ist in diese Entscheidung involviert?

Anhang 6: Auswertungsrater

		Interview 1	Interview 2
Organisation		Aiducation International	4 Africa
Frage			
1	Wann wurde Ihre Organisation gegründet?	2006 in Kenia, und 2007 offiziell in der Schweiz	2011
2	Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie?	15 bezahlte Teilzeitmitarbeiter, ca. 40 ehrenamtliche Mitarbeiter	4 ehrenamtliche Vorstandsmitglieder
3	Was ist das Ziel ihrer Organisation?	Wir möchten menschliches Potential realisieren und dadurch Menschen und Gesellschaften entwickeln.	Menschen in ihrem Leben weiterbringen
4	Wie möchten Sie dieses Ziel erreichen?	Durch die Vergabe von Stipendien, die sowohl eine finanzielle als auch eine ideelle Komponente haben.	Wir unterstützen Personen in Afrika finanziell
5	Was würde Sie als die grösste Herausforderung beim Management ihres NPO bezeichnen?	Das wir oft nicht über die finanziellen Mittel oder das Wissen verfügen um gewisse Ideen in die Tat umzusetzen.	Da wir alle ehrenamtlich arbeiten fehlt uns vielfach die Zeit für 4Africa. Zudem verfügen wir nicht über die finanziellen Mittel um Mitarbeiter einzustellen.
Strategie			
6	Worauf basiert die Organisationsstrategie Ihres Unternehmens (Ziele, Werte, derzeitige Situation)?	Unsere Strategie basiert auf einem Problem, das wir gerne lösen möchten. Unsere Strategie das Ziel menschliches Potential zu entwickeln ist die Vergabe von Stipendien.	Auf dem Wunsch anderen Menschen zu helfen.

Nachhaltige Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung in Nicht-Profitorientierten Organisationen

7	Verfügen Sie über eine formale Strategie?	Wahrscheinlich haben wir schon eine Strategie, diese ist allerdings nirgendwo aufgeschrieben und wir haben uns auch nie Gedanken zu einer Strategie gemacht. In anderen Worten: Nein, wir haben keine formale Strategie. Der Grund ist, das wir nie eine gebraucht haben, wir sehen ein Bedürfnis und entwickeln eine Lösung dazu, die Zeit, die wir für eine Strategieentwicklung benötigen haben wir schlicht nicht. Uns ist es wichtig sparsam mit unseren knappen finanziellen Ressourcen umzugehen.	Nein, das einzige formale, das wir haben sind unsere Statuten. Die strategische Ausrichtung der Organisation hat sich mit der Zeit entwickelt.
8	Evaluieren Sie verschiedene mögliche Szenarien bei der Strategieentwicklung? Wenn ja wie viele und wie werden diese Entwickelt?	Ja, bei unserer Expansion in die Philippinen im Jahr 2014 haben wir uns verschiedene Szenarien überlegt, diese Überlegungen fanden im informellen Rahmen beim persönlichen Austausch statt.	Nein, wenn etwas nicht mehr gut funktioniert passen wir die Strategie an
9	Wie viele Jahre im Voraus planen Sie Ihre Strategie?	Wir planen eigentlich nicht so viel. Wir überlegen uns bestimmte Szenarien wodurch wir Ideen entwickeln. Ideen was wir machen möchten haben wir vielfach bereits Jahre vor der eigentlichen Umsetzung, wir arbeiten in dieser Zeit aber nicht ununterbrochen an der Strategien es kommen mit der Zeit immer wieder neue Aspekte und Ideen hinzu. Als kleine Organisation fehlen uns vielfach die Ressourcen um eine Idee umzusetzen.	Wir planen gar nicht.
10	Verwenden Sie Instrumente zur strategischen Planung wie beispielsweise SWOT, PESTEL, Ansoff etc, wenn ja welche?	Nein, das haben wir noch nie gemacht.	Nein
11	Wie adaptieren Sie ihre Strategie, wenn sich die Situation ihres Unternehmens verändert? Wie schnell? Können	Falls unsere Organisation in Gefahr ist verändern wir natürlich die Strategie. Als es im Jahr 2008 zu politischen Auseinandersetzungen in Kenia kam haben wir beschlossen in die Philippinen zu expandieren um auch in einem stabilen Land aktiv zu sein.	Wir passen unsere Tätigkeit an. Als wir gemerkt haben, dass Einzelunterstützungen zu aufwändig sind haben wir uns entschieden nur noch Projekte zu unterstützen. Dieser Prozess der Umstellung zieht sich bereits über Jahre hin.

Nachhaltige Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung in Nicht-Profitorientierten Organisationen

	Sie Beispiele nennen?		
12	Wie sieht der Ablauf ihrer der Planung ihrer Strategie und deren Umsetzung aus?	Eine Idee wird von einem unserer Mitarbeiter, an mich herangetragen oder von mir selbst entwickelt. Ich entscheide dann ob die Idee in die Tat umgesetzt wird oder nicht. Im nach hinein wird der Entscheid dann mit dem Team besprochen.	Es gibt keinen Ablauf, wir sehen ein Problem und helfen.
13	Wie viele Ressourcen (Zeit und Geld) investieren Sie in die Strategieentwicklung?	Keine	So wenig wie möglich
	Entscheidungsfindung		
14	Wer ist in strategische Entscheidungen Ihres Unternehmens involviert?	Meistens ich und mein Kernteam von 4 bis 5 Personen. Leute mit sehr spezialisiertem Aufgabengebiet wie z.B. der Entwicklung der Webseite werden nur am Rande in eine Entscheidung einbezogen. Es gibt aber kein offizielles Gremium dafür bei uns.	Immer unsere 4 Vorstandsmitglieder
15	Welche Stakeholder berücksichtigen Sie bei strategischen Entscheidungen?	Spender, Leistungsempfänger, Mitarbeiter	Leistungsempfänger, Mitarbeiter, Spender
16	Welche Faktoren berücksichtigen Sie bei strategischen Entscheidungen?	Finanzen, Wirkung, Flexibilität, Werte. Wir sammeln aber nicht lange Daten und werten diese aus bei unserer Entscheidung. Wir haben eine Idee, befinden diese für gut oder schlecht und setzten sie um sobald wir die Mittel dazu haben.	Finanzen, Wirkung

Nachhaltige Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung in Nicht-Profitorientierten Organisationen

17	In wie fern spielen ethische Überlegungen eine Rolle bei Ihren Entscheidungen?	Wir möchten immer das beste für unsere Leistungsempfänger, ich sehe uns sowieso als Organisation die gutes tut und ethische Werte vertritt. Auch achten wir darauf das Spendengeld so effektiv wie möglich einzusetzen.	N/A
18	Was sind die Schritte bei der strategischen Entscheidungsfindung in ihrer Organisation?	Wir haben zuerst eine sehr kurze Planungsphase, dann eine informelle Entscheidungsphase, sobald wir die finanziellen Mittel haben legen wir dann einfach los. Auf dem Weg der Umsetzung sehen wir dann ob die Strategie noch angepasst werden muss.	Ich unterbreite dem Vorstand einen Vorschlag, bei der nächsten Vorstandssitzung wird dieser besprochen und entweder genehmigt oder abgelehnt und protokolliert.
19	Wie lange dauert die Entscheidungsfindung normalerweise in ihrer Organisation? Was hat sie zu der Entscheidung zu expandieren bewegt?	Entscheidungen werden eigentlich sehr schnell getroffen, wir wissen schnell ob etwas unsere Organisation in die richtige Richtung bringt oder nicht. Natürlich werden dann noch einige Recherchen gemacht aber eigentlich geht das sehr schnell. Viel länger dauert es bis eine Entscheidung dann umgesetzt wird, es gibt dinge wie z.B ein einheitliches Finanzsystem über alle unsere Unterorganisationen, die vor Jahren beschlossen wurden, uns aber das Geld und das Konw-How zur Umsetzung fehlt. Zu dieser Expansion hat uns bewegt, dass wir gesehen haben, dass unser Konzept relativ leicht auf andere Entwicklungsländer übertragen werden kann. Zudem möchten wir natürlich auch wachsen.	Je nach Entscheidung geht das sehr schnell. Sprich, in einer Sitzung oder sogar über den Whatsapp chat. Wir sind in andere Länder gereist und wollten auch dort etwas für die Meschen tun. Wir hatten ja die Prozesse sowieso schon aufgebaut, deshalb bot es sich natürlich an auch in anderen Ländern aktiv zu werden.
20	Wie wurde die Entscheidung in ein neues Land zu expandieren beschlossen? a. Wer war an dieser Entscheidung beteiligt? b. Welche Instrumente wurden für die	a) Ich, mein Kernteam unsere Geldgeber b) Keine	a) Der Vorstand b) Keine

Nachhaltige Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung in Nicht-Profitorientierten Organisationen

	Entscheidung verwendet?		
21	Würden Sie sagen, dass die Entscheidungen im Konsens getroffen werden?	Ja, wir sind uns eigentlich immer einig was wir brauchen.	Ja, eigentlich immer.
22	Gab es schon einmal Situationen, in denen Sie Entscheidungen getroffen haben, die sich im Nachhinein als falsch herausstellten? Können Sie Beispiele nennen	Ja, wir hatten uns für ein Tool für unser Alumni Netzwerk entschieden, dass sich im Nachhinein als falsch herausgestellt hat.	Ja, wir haben auch schon Personen unterstützt die uns im Nachhinein als falsch herausgestellt haben.
	Nachhaltigkeit		
23	Berücksichtigen Sie Konzepte zur nachhaltigen Unternehmensführung wie CSR, CC, Wirtschaftsethik oder dergleichen?	Nein, dafür haben wir weder Zeit noch Ressourcen. Wir sind aber sowieso ein ethisches Unternehmen. Wir möchten immer das beste für unsere Leistungsempfänger, ich sehe uns sowieso als Organisation die gutes tut und ethische Werte vertritt. Auch achten wir darauf das Spendengeld so effektiv wie möglich einzusetzen.	Diese Modelle sagen mir nichts. Wir sind ein Soziales Unternehmen, dass sich auf die Förderung von Menschen fokussiert.
24	Welche Verantwortungen hat ihr Unternehmen	Unsere Hauptverantwortung ist gegenüber unserer Leistungsempfänger. Wir haben aber auch die Verantwortung gegenüber unseren Spendern die mittel effektiv einzusetzen und eine Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern.	Wir haben eine Verantwortung gegenüber unseren Leistungsempfängern, dass sie ihr Geld erhalten.
25	Welche Ökologischen Faktoren berücksichtigen Sie bei der	Eher weniger. Bei uns steht eher die effiziente Nutzung der finanziellen Mittel im Zentrum.	Gar keine, natürlich versuchen wir so wenig wie möglich mit dem Flugzeug zu reisen.

Nachhaltige Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung in Nicht-Profitorientierten Organisationen

	Entscheidungsfindung?		
26	Wie Prüfen Sie ob Ihre Aktivitäten aus Ökologischer Sicht nachhaltig sind?	Gar nicht, wir haben die Ökologie nicht als Fokus. Wir achten darauf vorsichtig mit der Umwelt umzugehen und bringen unseren Studenten auch das Thema Recycling näher. Wir investieren kein Geld in CO ² ausgleiche, da dies nicht unsere Mission ist.	Nein, wir legen den Fokus nicht auf die Ökologie sondern die soziale Wirkung unseres Unternehmens.
27	Wie Prüfen Sie ob Ihre Aktivitäten aus sozialer Sicht nachhaltig sind?	Wir führen Wirkungsanalysen durch. Wir messen auch die Schulische Entwicklung unserer Stipendiaten. Wir machen eine Langzeitstudie zu der Wirkung unserer Stipendien mittels Vergleichsgruppe.	Gar nicht, wir haben keine finanziellen Mittel um dies zu messen.
28	Wie Prüfen Sie ob Ihre Aktivitäten aus Ökonomische Sicht nachhaltig sind?	Wir müssen aus ökonomischer Sicht lediglich unseren Aufwand decken, natürlich merken wir sehr schnell falls das nicht mehr der Fall sein sollte.	98% unserer Spendengelder werden in Afrika investiert, wir arbeiten alle ehrenamtlich und die Flugreisen bezahlen wir aus eigener Tasche. Aus ökonomischer Sicht ist unsere Firma nicht nachhaltig.